

Individuell forståelse av institusjonaliserte roller

*En teoriguide av faktorer som påvirker individets forståelse av
en konkret lederrolle*

Eline G. Wigdel



Masteroppgave i pedagogikk

Allmenn studieretning

Våren 2006

Universitetet i Oslo

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Pedagogisk forskningsinstitutt

SAMMENDRAG AV MASTEROPPGAVEN I PEDAGOGIKK

TITTEL:

INDIVIDUELL FORSTÅELSE AV
INSTITUSJONALISERTE ROLLER

- En teoristudie av faktorer som påvirker individets
forståelse av en konkret lederrolle

AV:

Eline G. WIGDEL

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk, allmenn studieretning
Ped 4390

SEMESTER:

Vår 2006

STIKKORD:

”Personal construct” teori

Rolleforståelse

Ledelse

Problemområde

Oppgavens problemområde er sentrert rundt den individuelle forståelsen av en institusjonalisert rolle, eksemplifisert med en konkret lederrolle i en bedrift.

Oppgaven tar for seg noen sentrale faktorer som påvirker individet når en utvikler sin forståelse. Det er valgt å legge spesiell vekt på George A. Kellys (1963) teori om ”personal construct” og Goffmans (1959) situasjonsperspektiv. I tillegg er Berger og Luckmann (1966) sitt sosialkonstruktive perspektiv på samfunnet tatt med som betingelse for hvorfor en kan se på lederrollen som institusjonalisert. De ulike perspektiver belyser hvordan individet skal fylle roller som eksisterer på forhånd med sine egne konstruksjoner, og videre om det er mulig å likevel komme fram til en felles forståelse av disse.

Den individuelle forståelsen av virkeligheten, slik den er formulert i ”personal construct” teori (Kelly 1963) er det sentrale gjennom oppgaven. Teksten vektlegger muligheten for å rekonstruere sine oppfatninger, ved å foreta andre valg av ”constructs”. Viktige deler av kommunikasjon er trukket fram for å belyse hvordan individer i fellesskap kan komme fram til en felles forståelse av hvordan en kan se lederrollen.

Metode

Individuell forståelse av institusjonaliserte roller er et rent teoristudium. De ulike teorier, samt analysen av disse, vil hele tiden være i fokus. Det er valgt å presentere en case, som illustrerer problemområdet. Denne blir tatt fram i hver av delene for å konkretisere de ulike elementene som er problematisert. De utvalgte teoretiske bidrag belyser problemområdet fra ulike sider, for å gi leseren en dypere forståelse av helheten. Teksten bærer også med seg elementer fra en hermeneutisk metode, ved at de ulike sider i problemområdet sees på i lys av helheten, samtidig som helheten bringes med for å kaste lys over delene (jfr. Alvesson og Skoldberg 1994). De ulike bidragene vil i nye kombinasjoner konstruere bidrag som supplerer den forståelsen som allerede finnes.

Sentrale kilder

I hovedsak er teksten basert på primærlitteratur, men den er supplert med andre kilder. I de tilfeller hvor det har syntes hensiktsmessig har jeg også brukt forord og oversatte utgaver, for å få en bedre forståelse av de enkelte begreper. Basisteorien kommer fra tre ulike bidragsytere. Her vil jeg trekke frem Kelly (1963, 1970, 1979, 1996), Goffman (1959, 1986, 1997) og Berger og Luckmann (1966). I tillegg er Kellys teori om "personal construct" videreført av andre (Nygård 2000; Walker 1996; Oxley og Hort 1996; Neimeyer m.fl 1996). Når det gjelder organisasjonsteori har jeg i hovedsak valgt å benytte meg av nyere, norsk litteratur (Strand 2001; Bang 1995; Haukedal 2005; Skogstad og Einarsen 2000, 2002).

Hovedkonklusjoner

Dagens arbeidsliv er mangfoldig, med mye omstilling både ved strukturendringer og ved at individer skifter jobb. Med jobbskifte følger også nye situasjoner, nye relasjoner og nye roller. For den enkelte gjelder det å kunne tilpasse seg dette raskt. Lederrollen som en institusjonalisert rolle er en naturlig del av de fleste arbeidsplasser, men har varierende innhold avhengig av konteksten og de individuelle forskjellene som finnes innad i organisasjonen. Når det gjelder å forstå lederens oppgaver i et rolleperspektiv er dette hensiktsmessig fordi det gir en mulighet til å sette person, posisjon og situasjon i sammenheng. Enhver situasjon har sine konkrete situasjonsbetingelser, enhver lederrolle befinner seg i denne situasjonen og kan i tillegg pekes på som en posisjon i en struktur. Personen må tolke betingelsene for å vite hva rollen inneholder og så spille rollen med sine verdier, normer og holdninger.

Målet med teksten har vært å identifisere de ulike faktorer som individet påvirkes av, for så å se på hvordan disse kan bevisstgjøres og åpne for en dialog omkring forventninger og forståelse. Ettersom individet befinner seg i en kontinuerlig rekke av situasjoner og egne konstruksjoner er ikke dette en lett oppgave. Første skritt på veien mot felles fokus er derfor å erkjenne at en har en forståelse, og at denne er personlig.

Som individer er vi knyttet til det sosiale, men står fritt til å tillegge verden egne tolkninger. Ifølge Kelly (1963) foretar vi valg hver neste gang vi legger vår forståelse over en ny situasjon eller rolle. Fordi individet antas å foreta valg vil det også være muligheter for å nærme seg den andres forståelse, slik at en kan skape en bedre balanse i de ulike tolkningene av fenomenet som foreligger.

Forord

Arbeidet med den foreliggende teksten har vært utfordrende og lærerikt på flere områder. Jeg har fått en dypere forståelse for temaet som er bearbeidet, utviklet nye perspektiver på menneskers virkelighetsforståelse, og jeg har lært mye om meg selv.

Jeg ønsker spesielt å takke mine to veiledere Anne Berit Hagen og Bodil S. Olaussen. Uten deres tålmodighet, hjelp, slakt og oppreising underveis, kunne arbeidet med oppgaven lett blitt en mer langvarig prosess. Jeg ville ikke kommet i mål uten deres konstruktive samtaler og hjelp da jeg sto fast. Jeg vil også takke Geir for all tålmodighet, støtte og hjelp.

Oslo, juni 2006

Eline Wigdel

Innhold

INNHold	VII
0.0 INTRODUKSJON	1
0.1 TEMA.....	1
0.2 PRESENTASJON AV CASE FOR OPPGAVEN.....	3
0.3 AVGRENSENINGER, METODE OG SENTRALE KILDER	5
0.4 TEKSTENS OPPBYGGING	7
1.0 TEORIBASE: EN KOGNITIV OG EN SOSIOLOGISK TILNÆRMING TIL INDIVIDUELL FORSTÅELSE	9
1.1 INNLEDNING.....	9
1.2 GEORGE A. KELLYS TEORI OM “PERSONAL CONSTRUCT”	10
1.2.1 <i>Konstruktiv alternativisme</i>	10
1.2.2 <i>“Personal construct” teori</i>	11
1.2.3 <i>”Constructs” – utvikling og anvendelse</i>	12
1.3 ”PERSONAL CONSTRUCT” TEORI OG DET SOSIALE INDIVIDET	20
1.3.1 <i>Kultur og sosialisering i lys av “personal construct”</i>	20
1.3.2 <i>Fellesskap og individualitet</i>	21
1.3.3 <i>Roller og rollerelasjoner i “personal construct” teori</i>	23
1.4 SAMMENFATNING OG DISKUSJON	26
1.5 GOFFMANS DRAMATURGISCHE PERSPEKTIV	28
1.5.1 <i>Goffmans teoretiske utgangspunkt</i>	28
1.5.2 <i>Teatermetaforen</i>	29
1.5.3 <i>Opptreden</i>	30
1.5.4 <i>Goffmans rollebegrep</i>	34
1.5.5 <i>Kommentar til teatermetaforen</i>	38
1.5.6 <i>Situasjonsdefinisjonen og rammer</i>	39
1.6 DISKUSJON OG SAMENFATNING.....	44
1.6.1 <i>”Personal construct” teori og Goffmans dramaturgiske perspektiv: en diskusjon</i> ..	44

2.0	ORGANISASJONSTEORETISK TILNÆRMING.....	48
2.1	INNLEDNING	48
2.2	LEDERBEGREPET.....	49
2.2.1	<i>Perspektiver på ledelse</i>	<i>49</i>
2.2.2	<i>Ledelse sett i forhold til "lederegenskaper"</i>	<i>52</i>
2.3	ROLLEBEGREPET.....	54
2.3.1	<i>Rolleteori generelt</i>	<i>54</i>
2.3.2	<i>Organisasjonsroller</i>	<i>55</i>
2.4	LEDERROLLEN I ORGANISASJONSKONTEKSTEN.....	58
2.4.1	<i>Organisasjonens betydning for lederrollens utforming</i>	<i>58</i>
2.4.2	<i>Litt om organisasjonstyper</i>	<i>60</i>
2.4.3	<i>Mot en presisering av lederrollebegrepet</i>	<i>62</i>
2.5	SAMMENFATNING OG DISKUSJON	64
3.0	INDIVIDET OG KULTUREN.....	66
3.1	INNLEDNING	66
3.2	KULTUR OG SOSIALISERING	67
3.2.1	<i>Om kulturbegrepet</i>	<i>67</i>
3.2.2	<i>Sosial konstruksjon av virkeligheten</i>	<i>70</i>
3.2.3	<i>Organisasjonskultur</i>	<i>74</i>
3.2.4	<i>Begreper og symboler for å karakterisere lederrollen</i>	<i>77</i>
3.3	ROLLE, IDENTITET OG FORFORSTÅELSE	83
3.3.1	<i>Identitet og rolle i organisasjonskulturen</i>	<i>83</i>
3.3.2	<i>Forforståelse og stereotyper</i>	<i>84</i>
3.4	SAMMENFATNING	88
4.0	MOT ENDRING OG FELLES FORSTÅELSE	90
4.1	INNLEDNING	90
4.2	ROLLEFORVENTNINGER OG KOMMUNIKASJON.....	91
4.2.1	<i>Faktorer som påvirker individets rolleforventninger</i>	<i>91</i>
4.2.2	<i>Betingelser ved mellommenneskelig kommunikasjon</i>	<i>92</i>

4.2.3	<i>Rolleepisode</i>	95
4.3	MOT FLEKSIBILITET, ENDRING OG FELLES FOKUS	103
4.3.1	<i>Etablering av felles situasjonsforståelse</i>	103
4.3.2	<i>Fleksibilitet og endring</i>	104
4.4	SAMMENFATNING OG DISKUSJON	106
5.0	KONKLUSJONER OG AVSLUTNING	108
	KILDELISTE	112

0.0 Introduksjon

0.1 Tema

Dagens arbeidsliv er i mindre grad enn tidligere styrt av strenge hierarkiske former og mange har mindre detaljstyring av arbeidsoppgaver. Det er stor variasjon når det gjelder organisasjonsstruktur og roller, og det er derfor viktig å være seg bevisst sin forståelse av hvordan de ulike roller skal fylles. Det er viktig å også kunne formidle sin forståelse til andre slik at en på en bedre måte kan kommunisere og finne felles fokus og forståelse for hvorfor andre gjør som de gjør.

”I vrimmelen av arbeidsoppgaver og funksjoner som er blitt identifisert som av betydning for ledere, må den enkelte navigere seg fram til en forståelse av hva som er mest sentralt. Ledere er tvunget til å konstruere en egen selvforståelse som profesjonsutøver fordi alternativene er så mange og forholdene så ulike. Det som er riktig for en leder i en bestemt virksomhet, kan være fullstendig feil for en annen leder i en annen virksomhet” (Haukedal 2002:62).

Sitatet ovenfor er hentet fra artikkelen ”Norske ledere i det nye årtusenet – hvordan oppfatter de sin lederrolle?” (Haukedal 2002), som beskriver utfordringer den enkelte leder står overfor, når det gjelder å avklare hvilket innhold som skal tillegges den rollen han skal fylle. En lederrolle er på mange måter et vanskelig begrep i og med at vi som kultur har en felles definisjon, men fordi den virker på så mange ulike arbeidsplasser er den enkeltes opplevelse av den forskjellig.

Opgavens overordnede tema er de faktorer som påvirker individet når en utvikler forståelse av sosialt konstruerte institusjoner og roller. For meg er det slående hvordan vi som samfunn har en rekke objektivt definerte institusjoner og roller, samtidig som det finnes så mye diskusjon og uenighet i forhold til hvordan de ”bør” fungere. At det finnes en generell debatt i samfunnet omkring de ulike funksjoner

synes hensiktsmessig og fornuftig, men når forskjellene hos de enkelte individer innenfor en organisasjon blir for store kan det oppstå problemer. Det er store ulikheter når det gjelder å omtale lederrollen, både i dagliglivet og i litteraturen.

Ledelse er et aktuelt tema som får stor oppmerksomhet i dagens samfunn. Haukedal forteller at i en tilfeldig valgt avis, på en tilfeldig valgt dag var det 22,7 % av reportasjene som var viet temaet ledere og ledelse (Haukedal 2005:391). Den ulike litteraturen på feltet favner alt fra de egenskaper som kjennetegner ”lederspersonligheter”, til hvordan effektivitet skal oppnås, til hvordan lederen skal forstå sin rolle i et arbeidsliv med stadig høyere krav til raske omstillinger og karriereskift. Den foreliggende teksten beskjeftiger seg primært med dette siste, nemlig hvordan den enkelte leder forstår sin lederrolle. Men ettersom lederen samhandler med andre i sin hverdag er det naturlig å utvide spørsmålet til å gjelde også resten av medarbeidergruppen.

Jeg har valgt å se problemområdet i forhold til to teoretiske perspektiver, supplert med organisasjonsteori og et kulturperspektiv. Det ene hovedperspektivet er Kellys (1963) teori om personal ”construct”. Teorien gir rom for den individuelle virkelighetsforståelsen, og kan forklare hvorfor ulike mennesker forstår ”samme” situasjon på ulike måter. Samtidig åpner den for et sosialt fellesskap hvor en kan oppnå forståelse for andres meninger og forventning. Kellys teori gir grunn til optimisme når det gjelder å holde stødig kurs i raske omstillinger, men det krever at individet vet om sin egen forståelse og kan formidle denne til andre.

Det andre hovedperspektivet som er valgt er Goffmans (1959) dramaturgiske perspektiv. Dette perspektivet legger stor vekt på de roller som finnes i samfunnet og som har bygget inn en form for forhåndsskrevet ”manus”. Goffmans teori gir rom for å se lederrollen nettopp som en *rolle*. Det vil si noe som er sosialt konstruert og som individet skal spille. Rollen finnes før individet kommer inn og den fortsetter når individet slutter på arbeidsplassen. Det å se lederens oppgaver i et rolleperspektiv er hensiktsmessig nettopp fordi det gir en sammenheng mellom en konkret posisjon på en arbeidsplass, den bestemte situasjonen og personen som fyller den.

Problemstillinger

Oppgavens første tre kapitler er rettet mot de faktorer som påvirker individets forståelse av virkeligheten og utvikling av sin rolleforståelse. For dette har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvilke sentrale faktorer ser ut til å påvirke individets forståelse av en konkret lederrolle?

Siste kapittel ser fremover mot muligheter for felles fokus og bedre forståelse av hverandres forventninger. Det er en forutsetning for godt samarbeid at en har et felles fokus både innad i gruppen og utad mot omverdenen. Jeg vil diskutere disse elementene i forbindelse med følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer forligger når det gjelder å bevisstgjøre seg egne forventninger og tydeliggjøre disse for å jobbe mot et fellesskap hvor en har åpen kommunikasjon rundt lederrollens innhold?

0.2 Presentasjon av case for oppgaven

Jeg har valgt å presentere en case som gjennomgående eksempel for oppgaven. Dette fordi jeg mener casen illustrerer problemområdet på en oversiktlig måte. Casen vil også fungere som eksempel for hvordan lederrollen kan forstås og hvilke problemer som kan oppstå i forståelsen av hverandres perspektiv.

For en tid siden kom jeg i snakk med en venn som arbeider i en relativt nystartet bedrift. Denne bedriften jobber med utvikling av avanserte teknologiske løsninger og er preget av kreativitet, innovasjon og høyt tempo. De ansatte er forholdsvis unge og har høy utdanning. Som mange andre organisasjoner innenfor denne bransjen er bedriften preget av en organisasjonsstruktur som av Mintzberg (1983) betegnes et

”adhocrati”. Kjennetegn ved denne typen organisasjon er at den er oppgaveorientert, med fokus på det prosjektet som i øyeblikket er under utvikling. Videre har man ofte har uformelle kommunikasjonslinjer og liten hierarkisk oppbygging.

Bedriften består av to deler: en produksjonsenhet, som utvikler de produkter bedriften har som mål å omsette, og en ledergruppe. Ledergruppen består av et antall personer som hver er ansvarlig for sin del av bedriften. I tillegg foregår strategiplanlegging og den endelige avgjørelsen for hva som skal produseres her. I produksjonsenheten foregår stort sett utvikling av tekniske løsninger, men også noe idéutvikling og videreføringer av bedriftens produkter. Enheten er løst delt inn i prosjektgrupper og har uformelle kommunikasjonslinjer. Den er også uten formelle prosjektledere og alle rapporterer derfor direkte til den person i ledergruppen som er ansvarlig for utviklingsenheten.

Samtalen jeg hadde med min venn dreide seg i hovedsak om lederen for utviklingsgruppen. Det ble hevdet at lederen ikke gjorde jobben sin slik min venn mente den skulle gjøres. Dette innebar blant annet at lederen ikke hadde riktig fokus i forhold til hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder som tilfalt denne jobben. Generelt ble det hevdet at han hadde for lite oversikt over hva som foregikk i utviklingsenheten, og de gangene han tok kontroll ble det for styrende. Med andre ord var atferden lite forutsigbar, noe som førte til frustrasjon. Lederen på sin side mener at han tar hånd om de riktige arbeidsoppgaver, han håndterer de ansatte slik en skal og at han fyller rollen sin på en tilfredsstillende måte. Bedriftens ledere har i tillegg et uttalt syn på hvilke egenskaper en leder bør inneha.

Denne samtalen førte til en interesse for hvordan denne typen forståelse oppstår. Hvordan kan det ha seg at to mennesker kan ha så vidt ulik forståelse av den samme konkrete lederrollen? De to er ikke uenige om hvem som er leder, eller at det finnes en lederrolle eller hva bedriften produserer, men de har en vidt forskjellig forståelse for hvilke oppgaver som er viktigst, og generelt hva en lederrolle inneholder.

0.3 Avgrensninger, metode og sentrale kilder

Institusjoner og roller finnes i alle deler av vårt samfunn og jeg har valgt å begrense forståelsen til en konkret lederrolle i en konkret organisasjon som har sine begrensninger. For at dette skal være så oversiktlig som mulig har jeg valgt å lage et gjennomgående eksempel eller case som innebærer forståelse av en konkret lederrolle. Denne lederrollen befinner seg i en bedrift, i et samfunn og innebærer ulike individer som skal tolke og forstå den konkrete lederrollen.

Min forforståelse i forhold til temaet innebærer at virkeligheten konstrueres av individene som lever i den. Vi kan ikke oppleve tingene i seg selv, men må finne mening i de inntrykkene vi får. Som mennesker lever vi sammen i et symbolfellesskap og den omkringliggende kultur vil til dels virke styrende på den enkeltes mulighet til meningskonstruksjon. Jeg antar videre at lederrollen er skapt innenfor kulturen og at det derfor finnes et felles begrep som vi alle kan enes om. Den generelle verden av institusjoner og roller er felles for alle innenfor en kultur, mens den konkrete situasjonen vil kunne tolkes på ulike måter avhengig av det enkelte individs konstruksjoner.

Som en forlengelse av dette antar jeg at helheten bare kan forstås i sammenheng med delene og at delene blir uten mening om de ikke settes inn i en helhetlig kontekst. Det å skulle se på individer og roller uten å knytte dem til et kulturbegrep blir derfor uten mening. Jeg ser på rollen som del av kulturen og samtidig som en konstruksjon av det enkelte individ. For å komme nærmere en forståelse må en derfor se på både helheten, som er de ulike institusjoner i kulturen, og på delene, som er de enkelte individer.

Teksten foreligger som ren teoretisk analyse. Jeg forholder meg til andres teori i drøftingen av de ulike sider ved problemområdet. Jeg har valgt å definere problemområdet med en case, som er basert på egen erfaring og ikke systematisk innhentet empiri. Denne danner så et holdepunkt som tekstens analyser stadig vender tilbake til, med ny og dypere forståelse ettersom ulike sider blir belyst. Teksten bærer med seg et preg av å være en hermeneutisk tilnærming hvor de enkelte deler sees i lys

av en helhet som igjen bare kan sees i lys av de enkelte deler (Alvesson og Sköldberg 1994). Det etableres et grunnleggende teoretisk perspektiv i kapittel 1 som er min forforståelse for området. Teorien bringes med videre gjennom teksten, men med tilføyelser og andre perspektiver slik at en kan oppnå en dypere og mer helhetlig forståelse. Problemområdet belyses flere ganger, med nye perspektiver, som til sammen danner nye konstruksjoner og en dypere forståelse av de fenomener det settes fokus på.

Sentrale kilder

Jeg har valgt å begrense meg til to hovedteoretikere og benytter meg i stor grad av primærlitteratur fra disse (Kelly 1963, 1970, 1979, 1996; Goffman 1959, 1986). Teksten er i tillegg supplert med bidrag fra de som har anvendt og diskutert teoriene i senere tid (bl.a. Epting m. fl. 1996; Oxley og Hort 1996; Walker 1996; Nygård 2000), og deres videreføring og forståelse av nevnte teorier.

Selv om teksten i stor grad er rettet mot Kelly og Goffman har det vært nødvendig å støtte seg til andre når det gjelder deler av oppgaven. For kulturbegrepet har jeg valgt å legge vekt på Berger og Luckmanns (1966) teori om sosial konstruksjon av virkeligheten. Innfor språk og kommunikasjon er Rommetveit (1972) sentral.

I forhold til organisasjonsteori og litteratur om ledelse har jeg valgt å primært forholde meg til norske forfattere (Strand 2001; Bang 1995; Haukedal 2005; Skogstad og Einarsen 2002). Grunnen er at organisasjonskultur og forståelse varierer i ulike kulturer og det synes mest hensiktsmessig å forholde seg til de som har undersøkt innenfor den kulturen organisasjonen befinner seg i. Jeg har også valgt å vektlegge Mintzberg (1983) sine beskrivelser av ulike organisasjonstyper fordi disse på en strukturert måte ser på enkelte årsaker til de utfordringene en lederrolle står overfor i forskjellige sammenhenger.

0.4 Tekstens oppbygging

I tillegg til de fire hovedkapitler som er beskrevet nedenfor, kommer kapittel 0 som introduserer temaområdet, problemstillinger, litteratur, avgrensninger og introduksjon av casen som brukes i oppgaven, samt kapittel 5 som avslutter, konkluderer og samler løse tråder. De fire delene i oppgaven drøfter ulike perspektiver, men hvor det grunnleggende teoretiske perspektiv er gjennomgående og blir trukket fram i hvert kapittel.

Kapittel 1 tar for seg to ulike teorier for menneskelig samhandling og individualitet. Her redegjøres det for Kelly (1963) sin teori om ”personal construct”, som er en kognitiv teori om den individuelle konstruksjonen av erfaringen. De sentrale begreper som tas med videre til de neste kapitler vil også etableres. Videre ser kapittelet på Goffman (1959) sitt dramaturgiske perspektiv, som er en sosiologisk teori om samhandling, med vekt på roller, situasjonsdefinisjon og rammer. Kapittel 1 er det største av de fire og etablerer en grunnteoretisk forståelse som bringes videre inn i de resterende kapitler. Selv om det er andre teorier som har hovedfokus i de neste kapitler vil diskusjonen hele tiden vende tilbake til teori og begreper presentert i første kapittel.

Kapittel 2 ser nærmere på begrepet ”lederrolle” og de organisasjonsteoretiske sidene ved dette begrepet. Begrepet er satt sammen av ”leder” og ”rolle” som diskuteres hver for seg før de settes sammen. Lederbegrepet knyttes primært til nyere teori på området, mens rollebegrepet er knyttet til Goffman (1959) og supplert med rollebegreper fra organisasjonsteori. Sentralt i denne forbindelse er også på hvilken måte organisasjonens oppbygning er relevant for lederrollens innhold og ansvarsområde.

Kapittel 3 i oppgaven tar for seg faktorer i forhold til kultur, sosialisering, begrepsbruk og forforståelsen hos individet. Det legges vekt på et konstruktivistisk perspektiv på kultur og at det enkelte individ påvirker og påvirkes av kulturen. Kulturen blir konkretisert med en drøfting omkring de begreper som brukes for å

betegne lederrollen. Indre faktorer som forforståelsen hos individet blir konkretisert i stereotyper, holdninger og sosiale representasjoner av roller og institusjoner.

I kapittel 4 vendes fokuset framover og jeg ser på hvilke utfordringer som foreligger når det gjelder å bevisstgjøre seg egne forventninger og om det ligger til rette for et felles fokus og en felles sosial realitet. Stikkord er faktorer som kommunikasjon, konstruksjon av andres forståelse, rolleforventning og endring.

1.0 Teoribase: en kognitiv og en sosiologisk tilnærming til individuell forståelse

1.1 Innledning

Oppgavens problemområde dreier seg om sentrale faktorer som spiller inn når individet utvikler forståelse av en konkret lederrolle. Jeg har valgt å se på dette primært i lys av Kellys (1963) teori om "personal construct". Jeg benytter meg også av Goffmans (1959, 1986) situasjonsperspektiv. Dette kapittelet tar for seg de to teoretiske hovedperspektivene.

Jeg vil først gjennomgå konstruktiv alternativisme og "personal construct" teori (Kelly 1963). Teorien er en kognitiv teori som fokuserer på individet og hvordan en finner mening i den virkeligheten en konfronteres. Den grunnleggende teorien og sentrale begreper etableres for så å diskuteres i forhold til problemområdene i oppgaven. Jeg har valgt "personal construct" teori som teoretisk hovedperspektiv fordi denne legger vekt på det unike ved den enkeltes forståelse av hendelser, situasjoner, andre personer og relasjoner. Samtidig tar teorien avstand fra det absolutt individualistiske/relativistiske ved å ta hensyn til at individets "constructs" utvikles i en kultur (Walker 1996).

Videre vil jeg se nærmere på Goffmans (1959) perspektiv, som er et mer sosiologisk perspektiv, på menneskelig samhandling. Hans situasjonsperspektiv legger vekt på de daglige ansikt – til – ansikt interaksjoner og teatermetaforen som ramme for samhandling mellom mennesker. Jeg vil også her gjøre rede for teorien og diskutere begreper som er relevante for oppgavens tema.

Valget med to så ulike perspektiver på problemområdet er gjort fordi jeg i noen grad ser en sammenheng mellom de to, men først og fremst fordi jeg mener at de i fellesskap kan gi et bredere og mer nyansert bilde av hva som skjer når individet utvikler sin forståelse.

1.2 George A. Kellys teori om “personal construct”

1.2.1 Konstruktiv alternativisme

George A. Kellys grunnleggende teori blir omtalt som konstruktiv alternativisme (Kelly 1991; Nygård 2000). Begrepet konstruktiv brukes fordi en ser for seg at individet er i konstant bevegelse mot å forstå verden omkring seg ved hjelp av sine konstruksjoner. Begrepet alternativisme handler om at det alltid finnes alternative måter å konstruere den samme virkeligheten på (Kelly 1991).

For individet består erfaringen av en liten del som er en bit av et større univers. Kelly formulerer det slik: *”There is a world that is happening all the time. Our experience is that portion of it which is happening to us.”* (Kelly 1963:170). Man forsøker etter beste evne å gjøre mening av verden rundt seg for å kunne tilpasse seg selv. Kelly mener at dette foregår i en prosess hvor individet lager seg konstruksjoner av det som skjer, bringer dem med seg videre og bruker dem i sin fortolkning av situasjoner etter hvert som de oppstår.

Ifølge Kelly (1963) er ”vitenskap” merkelappen på menneskets utvikling og progresjon, og han har en helt bestemt oppfatning av hva en vitenskapelig teori er. Blant annet hevder han at en teori er *ett* spesifikt perspektiv på verden. Hendelser er ikke i seg selv psykologiske, fysiologiske eller sosiologiske, men en kan beskue dem med ulike perspektiver (Kelly 1991). Videre bør en teori ha det han omtaler som anvendelsesfokus og et anvendelsesområde. Dette vil si at en god vitenskapelig teori ikke forsøker å forklare alle hendelser i hele verden, men sier noe om et konkret fenomen i en utvalgt kontekst og fra et bestemt perspektiv.

Forskerens atferd blir brukt som et bilde på hvordan Kelly ser individet som aktør i verden og han henviser til mennesket som ”man – the – scientist” (Kelly 1963:4). Menneskelig atferd sammenliknes med det vitenskapen kaller et eksperiment (Kelly 1970b). Sammenlikningen med forskere går ut på at et ”construct” er individets teori

eller hypotese, som anvendes på hendelser for prediksjon og kontroll. På samme måte som med vitenskapelige teorier har også de ulike personlige ”construct” et anvendelsesfokus og et anvendelsesområde. Dette betyr at hele systemet av ”constructs” ikke er i bruk til enhver tid, men at man anvender den delen som passer best i en gitt situasjon.

Konstruktiv alternativisme legger vekt på at det alltid finnes alternative måter å konstruere den samme virkeligheten på, og at individet til enhver tid står overfor et valg av perspektiv. Flere av alternativene vil være like gyldige avhengig av det personlige perspektiv på hendelsen (Kelly 1991; Walker 1996). Teorien unngår likevel en absolutt relativisme eller individualisme i og med at den hevder at enkelte av alternativene vil være bedre og riktigere enn andre (Nygård 2000:250). Dette gir grunn til optimisme i forhold til endring og bedre kommunikasjon i samhandlingssituasjoner, for eksempel i bedriften den innledende casen illustrerte. Perspektivet gir også individet mulighet til å rekonstruere seg selv og opplevelsen av sine omgivelser, noe som er interessant i den grad rekonstruksjon kan bidra til økt forståelse for andres konstruksjoner og felles forståelse av fenomener som eksempel med den konkrete lederrollen jeg presenterte innledningsvis.

1.2.2 “Personal construct” teori

Konstruktiv alternativisme danner det teoretiske fundamentet for Kellys teori om ”personal construct” (Kelly 1991). I betegnelsen ”personal construct” ligger at enheten i fokus er individet og hvordan individet skaper mening av sin egen virkelighet. Teorien er i stor grad utarbeidet som følge av, og parallelt med, arbeid innenfor klinisk psykologi (Karst & Groutt 1977). Følgelig er teorien i utgangspunktet et fundament for ulike terapimetoder. Kelly hevder imidlertid at det i prinsippet er en helhetlig teori om hvordan mennesket tenker, erfarer og forstår verden, slik at anvendelsen av perspektivet ikke er begrenset til terapeutisk arbeid (Kelly 1991; Hinkle 1970).

I det han omtaler som sitt “fundamentale postulat” for teorien sier Kelly at: *”A person’s processes are psychologically channelized by the ways in which he anticipates events”* (Kelly 1963:46). Det grunnleggende å merke seg i postulatet er at fokuset er på individets *prosesser*. I dette legges at Kelly ser menneskets vesen som en kontinuerlig bevegelse, i kontrast til behaviorismen som ser det som et passivt vesen som reagerer på verden (Kelly 1991; Walker 1996). Individet betraktes som aktiv skaper av sin egen verden, ved at en legger sine personlige ”constructs” over hendelser og personer for å forstå dem og danne en mest mulig presis forventningsmulighet for senere hendelser. Det å ha forventning til hendelsers utfall er grunnleggende for teorien, hvor ”constructs” er det systemet individet bruker i sin forventning av hvordan hendelser og situasjoner vil utarte seg. De ulike ”constructs” vil i situasjonen så tas opp til vurdering og endres avhengig av hvor godt de viser seg å stemme med den virkeligheten individet erfarer.

Et annet grunnleggende aspekt ved teorien er at individet antas å ha en helt personlig virkelighetsforståelse, slik at to mennesker ikke kan ha nøyaktig de samme opplevelser av hendelser, elementer og andre personer (Nygård 2000; Kelly 1991). En kan til dels bruke de samme ”constructs”, men disse vil kunne brukes på ulik måte av ulike mennesker, ha forskjellig plass i systemet og så videre. Det som gjør at en likevel kan forstå hverandre er ifølge Kelly kulturen, som blir symbolisert med et felles språk. Hver kultur har sine særegenheter og offentlige ”constructs”. Disse begrenser til en viss grad individets mulighet til unik forståelse og som gir mulighet for samhandling og felles perspektiv (Kelly 1996).

1.2.3 ”Constructs” – utvikling og anvendelse

Det fundamentale postulat bringer med seg en rekke følgekonssekvenser (Kelly bruker begrepet ”corollarys”) som til dels er utfyllende og til dels viderebringende for teorien. Den første handler om hvordan individet skaper sine “personal constructs” og lyder som følger: *”A person anticipates events by construing their replications”* (Kelly 1963:50).

Det Kelly (1963) kaller "construct" danner grunnlaget for individets forståelse av hendelser, relasjoner og seg selv. Kelly ser for seg at individets mål er å kunne ha presise forventninger til hendelsesforløp, og de ulike "constructs" er en måte å organisere inntrykk slik at de gir mening. Uten disse ville verden bestå av en endeløs rekke sanseinntrykk uten navn. De utvikles ved at individer i erfaringen av hendelser oppfatter at enkelte av dem deler karakteristikk som er skiller dem fra andre (Pervin, Cervone & John 2005). Ved å merke seg hva som er likt og ulikt utvikles et system som gir rom for forventning til en situasjon. Dette kan dreie seg om å kunne anslå hva en bør gjøre i forkant for å stå på en eksamen. Det kan også dreie seg om hvilke roller de ulike individer på arbeidsplassen innehar og hvilken atferd de vil fremvise – etter at man har observert dem og plassert atferden i "construct systemet". For eksempel kan en tenke seg at en har "constructet" ærlig – uærlig og en venn blir plassert som ærlig. En vil da forvente at om en låner denne vennen penger vil en få dem igjen (Nygård 2000). Begrepsparene danner med andre ord forforståelsen en betrakter situasjoner med og vil dermed virke bestemmende for hva en opplever.

Enheten "construct" viser til transparente mønstre individet har skapt og som legges over den virkeligheten individet konfronteres med til daglig (Kelly 1991). De har flere navn i Kelly sin teori, blant annet brukes "templets" (mal), "transparente mønstre" og "briller" i tillegg til "construct". Begrepet er ikke lett oversettbart, i og med den spesifikke betydning det har i teorien. Nygård bruker "begrepspar", noe som begrunnes med at de består av to poler (Nygård 2000). Jeg mener at "begrepspar" blir noe upresist ettersom det i "construct" også ligger en henvisning til selve prosessen av hva som foregår. Jeg har derfor i stor grad valgt å beholde det opprinnelige "constructs" som begrep i denne oppgaven, men det kan i enkelte tilfeller være mer oppklarende å bruke Nygård sin oversettelse.

I sin grunnleggende form et "construct" bygget opp slik at det inneholder to like og et ulikt element (Kelly 1963). For eksempel kan et "construct" være "snill – slem". Dette illustreres slik av Kelly: jeg er snill slik som Tina (2 like) men i motsetning til Kari som er slem (en ulik). Det som er viktig å merke seg ved denne typen

sammenlikning er at alle tre blir sammenliknet ved det samme aspektet. Kelly forklarer det på følgende måte: en har et aspekt (z) som er et kjennetegn ved både A, B og C. Forskjellen ligger i at A og B er like når det gjelder dette, mens C er ulik. Eksempelvis kan en tenke seg at A og B er menn, C er kvinne og O er tidspunkt på dagen. Som (z) velges kjønn. A og B er da like med hensyn på kjønn, mens C er ulik dem. O kan derimot ikke uten videre tas i betraktning i forhold til denne z og er derfor utenfor anvendelsesområdet til "constructed" kjønn (Kelly 1963:60).

Formen begrepspar begrunnes med at ingenting gir mening uten en kontrast (Kelly 1991). Individet må velge hvilken av de to polene som er aktuelle for en situasjon. Det bør understrekes i denne sammenheng at de ulike "constructs" ikke nødvendigvis er tilgjengelig for verbalisering (Pervin, Cervone & John 2005), og individet trenger heller ikke være seg bevisst de to polene i begrepsparene. Ideen er likevel at alt sees i lys av begrepspar og at individet foretar sammenlikninger og velger ut både hvilket begrepspar og hvilken pol som er aktuell i møtet med hendelser (Kelly 1963). De ulike "constructs" har forskjellig anvendelsesområde og man vil derfor velge det som i situasjonen gir best mulig grunnlag for prediksjon av hva situasjonen vil innebære. Samtidig vil mange være relevante i flere ulike sammenhenger, og man vil i tillegg gjerne anvende et sett av "constructs", ikke bare ett bestemt begrepspar (Kelly 1963).

Om bruken av "constructs" anvender Kelly begrepet "construing" i sin teori, noe han utdyper til å bety "*placing an interpretation*" (Kelly 1963:50). Dette kan oversettes til norsk på ulike måter. Nygård bruker primært det oversatte "konstruere" i sin redegjørelse av "personal construct" teori (Nygård 2000). "Å konstruere en rolle" kan imidlertid lett gi assosiasjoner til noe annet enn den forventnings og tolkningsprosessen som foregår når en legger sine "constructs" over hendelser for å forstå dem. Ettersom både "construing" og "interpretation" er begreper som ikke uten videre lar seg oversette direkte til norsk i forhold til Kellys spesifikke bruk av dem, har jeg valgt å bruke begrepet forståelse heller enn det mer direkte oversatte "fortolkning" om den prosessen som foregår når individet legger sine "constructs" over en hendelse for å gi den mening.

Det kan være viktig å nevne her at Kelly sier at "personal construct" teori ikke følger klassisk logikk eller konseptteori. Tenk på for eksempel begrepsparet "svart – hvit". Ifølge Kelly ville tradisjonell konseptteori si at det motsatte av hvit er "ikke – hvit", det vil si alt annet. Ifølge "personal construct" teori kan en persons kontrast til "hvit" i prinsippet være hva som helst, for eksempel "svart", "stygg" eller "uærlig". Kelly er opptatt av hvordan han tenker seg at mennesker faktisk handler/tenker og mener at personal "construct" teori ligger tettere opp mot dette enn konseptteori gjør (Kelly 1991). Ettersom konstruksjonen handler om et behov for prediksjon og kontroll av omgivelser og fremtidige hendelser, er det mer fruktbart for det enkelte individ å organisere tankene i "construct" systemer, enn at alle begreper er i kontrast med "alt annet" (Kelly 1991).

Kelly oppleves som noe uklar når det gjelder hvor fri individet kan være i dannelsen av sine begrepspar. I ett eksempel blir det hevdet at setningen: "Jane og Eva er snille, men ingen av dem er så attraktive som Alice" inneholder to ulike "constructs", både "snill/ikke – snill" og "attraktiv/ikke – attraktiv. Dette indikerer at det ligger en forutsetning om at det finnes en form for felles ide om hvilke dimensjoner en måler "constructs" mot. På et senere tidspunkt sier han imidlertid at det samme eksempelet kan være uttrykk for ett begrepspar: "snill – attraktiv" (Kelly 1963). Det er derfor vanskelig å si i hvor stor grad Kelly mener individet kan skape sine egne "constructs" helt fritt. Det som synes klart er at det finnes enkelte dimensjoner en kan studere dem ut fra, men at det spesifikke innholdet vil variere noe. Kelly har ambisjoner om å skape en teori som dekker "menneskets erfaring" og hvordan denne blir skapt, brukt og endret. I tillegg har han utviklet terapimetoder som svarer til synet på individet. Det kan derfor tenkes at noe av det som blir sagt i forhold til mindre vanlige "constructs" er mer rettet mot det terapeutiske arbeid. Når en leser Kelly er det imidlertid ikke en enkel oppgave å skille mellom dette ettersom teorien er eksemplifisert både med ulike pasienter og med andre mennesker.

“Kjerneconstructs” og perifere ”constructs”

Vi er kontinuerlig satt i situasjoner som er åpne for fortolkning og må forholde oss til mennesker vi ikke kjenner. Videre er virkeligheten svært kompleks og det er en stor mengde informasjon som må bearbeides av individet. Kelly antar derfor at våre ”constructs” er arrangert i systemer som er hierarkiske i oppbygning (for eksempel Kelly 1991, Walker 1996), og hvor de ulike delene er til dels overlappende. Dette betyr at selv om to mennesker har like ”constructs” er det ikke sikkert at de blir anvendt på samme måte, eller at de har samme plass i hierarkiet. Det at to personer bruker begrepsparene ærlig – uærlig, vennlig – uvennlig, rotete – ryddig om de samme menneskene, betyr ikke at de ser de samme menneskene på samme måten (Neimeyer m.fl. 1996). Systemer og delsystemer vil ha ulike områder for anvendelse og en vil velge ut de som vil gi den beste muligheten for å forutsi og kontrollere en situasjon. Samtidig er det viktig å unngå at de ulike begrepene kommer i konflikt med hverandre og i forbindelse med dette er begrepene om et ”constructs” område for anvendelse og fokus relevant. Begrepene blir diskutert i neste seksjon.

Erfaringen er organisert i ”constructsystemer” av overordnede og underordnede begrepspar (Pervin, Cervone & John 2005). De som er minst generaliserbare kalles også ”kjerneconstructs” og omfatter blant annet individets selvforståelse og grunnleggende verdier. Kelly sier om disse at: *“One’s deepest understandings of being maintained as a social being is his concept of his core role”* (Kelly 1991:370). Dette innebærer at individet har en ”kjernerolle” som definerer hans selvforståelse og som reflekterer de verdier, holdninger og egenskaper en vurderer seg selv i forhold til. Kjernerollen legger grunnlaget for individets personlighet, og hvilke egenskaper han legger vekt på. Et individ vil kunne gå ut og inn av ulike roller i løpet av dagen, men de vil alle være forankret i kjernerollen. ”Constructs” som danner kjernerollen er mulig å endre, men kan medføre kriser eller problemer på ulike måter. De mer overordnede ”constructs” er lettere å endre på, og i et fleksibelt, lærende system vil de være til kontinuerlig revisjon og vurdering.

På samme måte deler Hinton (2000) ”constructs” inn i overordnede og underordnede og ser videre på hvordan de kan deles inn i kategorier. Den generelle måten å se verden på handler om perifere eller overordnede ”constructs” og den nærmere er mer spesialisert og knyttet til ”kjerneconstructs”. For eksempel kan en tenke seg at kategorien ”dyr” er mer grunnleggende enn det mer spesialiserte ”hund” som igjen er overordnet ”labrador” (Pervin, Cervone & John 2005:391). I forhold til casen kan en tenke seg at en generell lederrolle som begrep er overordnet den konkrete lederrollen en må forholde seg til på egen arbeidsplass.

De overordnede ”constructs” er gjenstand for vurdering og endring ettersom individet beveger seg i verden. For individet er det ønskelig og funksjonelt å ha et system som gir gode muligheter for presis forventning. Endringer i overordnede deler av systemet vil ikke nødvendigvis føre til kriser eller tvil for personens selvforståelse. Endringer vil riktignok nødvendigvis føre til justeringer i større deler av systemet, men det betyr ikke at det vil røkke ved kjerne-rollen (Kelly 1963).

I tillegg til en inndeling i ”kjerneconstructs” og perifere ”constructs” kan de deles inn i verbale og preverbale. Deler av systemet er ikke tilgjengelig for verbalisering. Enten fordi det dreier seg om ”constructs” som er utviklet før en hadde den nødvendige språkforståelsen for å kunne uttrykke det, fordi de er undertrykket av ulike grunner eller fordi de omhandler prosesser individet tilsynelatende ikke har kontroll over, for eksempel fysiologiske prosesser som fordøyelse (Kelly 1963). Dette er problematisk på flere områder, blant annet er Kelly opptatt av at en vitenskapelig teori bør velge et fokus. Han selv velger psykologi og det å skulle forklare fysiologiske prosesser kan sies å være noe utenfor teoriens anvendelsesområde. Preverbale ”constructs” sammenfaller til dels med psykologiske teorier om underbevissthet, eller ubevissthet (Pervin, Cervone & John 2005), men hevder likevel å være noe annet. De preverbale ”constructs” er spesielt relevante i forhold til kjerne-rollen, og har implikasjoner i forhold til muligheter for bevisstgjøring og endring av egen forståelse. Det hevdes likevel at en alltid kan velge å forstå virkeligheten på andre måter ved å velge andre ”constructs”. For oppgavens tema er det mest relevant å vurdere ”constructs” som er

tilgjengelige for bevisstgjøring og kommunikasjon. Hvis en skal ha håp om å bevisstgjøre seg forventninger og kommunisere disse er det vesentlig at forståelsen kan hentes fram og gjøres tilgjengelig.

Anvendelsesområde og anvendelsesfokus

En viktig forutsetning ved "personal construct" teori er begrepene om "range of convenience" og "focus of convenience". Begrepene viser til det at det enkelte "constructsystem" er tilpasset slik at en bruker den delen som er mest hensiktsmessig i situasjonen (Kelly 1991). Jeg har valgt å oversette de to begrepene til henholdsvis "anvendelsesområde" og "anvendelsesfokus", og vil i resten av oppgaven bruke dem slik. Et "construct" kan ha ett eller flere anvendelsesområder, men tendensen er vel at en ønsker en så bred og fleksibel forståelse som mulig, slik at mange av dem kan brukes i flere sammenhenger.

Et konkret eksempel på et "construct" med flere anvendelsesområder er "svart – hvit". Dette vil være relevant i flere situasjoner, for eksempel når det gjelder fargen på skoene mine, eller når jeg tenker på en annens sterke oppfatning av noe. Man kan også tenke seg at noen bruker dette begrepsparet i forbindelse med humør eller en vanskelig situasjon. Det er altså mange relevante områder for dette begrepsparet. Derimot bruker få mennesker svart – hvit i forhold til tidspunkt på dagen, når bussen går eller hvor mange gjester en får til middag. I slike situasjoner vil en benytte andre "construct". Dette betyr at en ikke bruker hele sitt system til enhver tid, men den delen av det som man finner relevant i sammenhengen. For eksempel vil en i en jobbsituasjon anvende de "constructs" som har med eget arbeid, organisasjonsvirksomhet, roller og slike ting å gjøre.

Anvendelsen blir vurdert i forhold til hvilke "constructs" som gir best mulighet for å forutsi hendelsesforløp og situasjoner. Innenfor en arbeidssituasjon er det bestemte begrensninger i form av fysiske grenser, roller, mål og oppgaver. I tillegg er det gitte forventninger om hva som foregår på en arbeidsplass og hva som hører hjemme andre

steder. En organisasjon er en samfunnsinstitusjon og derfor lett å kjenne igjen, noe som begrenser mulige aktiviteter og dermed er med på å definere anvendelsesområdet.

I forhold til casen jeg presenterte innledningsvis kan en tenke seg at de to individene i utgangspunktet har begrenset anvendelsesområde til å være en "arbeidsplass" av en bestemt type. De har også kjennskap til de konkrete oppgaver som bedriften har til formål å holde på med, de vet hvilke rolletitler som eksisterer og har en generell felles oppfatning av hva som skal foregå. En har allerede da fjernet de ikke relevante deler av "constructsystemet" slik at fritid, familieliv eller andre ting som foregår utenom arbeidet ikke vil være hensiktsmessige fokus å benytte seg av. Når en har "valgt" fokus og område kan en begynne de ulike deler av rollekonstruksjonen og tolkningen av hva som foregår. Dette kan virke noe misvisende, ettersom de stabile "kjerneconstructs" vil være avgjørende og stabile både i fritiden og i arbeidstiden. Individets rollekonstruksjon vil alltid ha sitt fundament i kjernerollen og de verdier og holdninger som ligger der. Når jeg likevel sier at de enkelte deler av systemet ikke er relevante betyr dette at en vil velge ut de "construct" som virker hensiktsmessige i situasjonen og som vil gi best mulig grunnlag for presis forventning basert på tidligere erfaring.

1.3 "Personal construct" teori og det sosiale individet

1.3.1 Kultur og sosialisering i lys av "personal construct"

Ifølge Kelly kan ingen være i samme situasjon eller spille samme roller, fordi den situasjonen en befinner seg i er et produkt av egne "constructs" (Kelly 1991; Nygård 2000). Likevel forstår vi hverandre i den grad vi lever sammen i et samfunn og har relasjoner til forskjellige mennesker. "Personal construct" teori ser for seg at for det første befinner en seg i en kultur som gir individet muligheter og begrensninger for individets forståelse eller "construing". For det andre blir det hevdet at selv om ingen har nøyaktig det samme systemet eller samme måte å konstruere på som andre er det noen som er likere. For det tredje legger Kelly stor vekt på det han kaller "rolle – relasjoner" som handler om at individer som forstår andres måte å konstruere på kan være i en betydningsfull relasjon til hverandre (Kelly 1963).

Forholdet mellom personen og den sosiale verden kan sees på samme måte som relasjonen mellom et "construct" og en hendelse eller et element (Epting m. fl. 1996:309). På samme måte som en hendelse ville vært tom og meningsløs uten et "construct" for fortolkning ville personen vært tom og meningsløs uten sosiale omgivelser og de sosiale omgivelsene ville ikke eksistere uten individet som konstruerer mening. Den sosiale verden fungerer som validering av individets "constructs", og er det som gjør individet til et sosialt vesen (Kelly 1963).

"Personal construct" teori understreker viktigheten av å se mennesket i interaksjon med omverdenen. Individet kan aldri sees alene, men bare som en del av en kultur (Walker 1996; Salmon 1970; Kelly 1963, 1970a, 1996). Individet er "fanget" av den omkringliggende kulturen, noe som både gir muligheter og begrensninger for konstruksjon. Ifølge Kelly har hver kultur en "matrix of decision" (Kelly 1996) hvor det ligger muligheter for individene i denne kulturen for utvikling av "constructs". Denne "matrisen" danner så den grunnleggende holdningen til ulike valg individer i samfunnet må ta, for eksempel når det gjelder utdanning eller yrkesvalg. Det relevante

med dette er at en ser individet som del av en kultur og at denne kulturen har iboende begrensninger og muligheter når det gjelder individets personlige valg (Kelly 1996).

Ifølge Kelly blir ”constructsystemet” satt sammen i interaksjon med andre (Kelly 1963; Walker 1996). Kulturen kan i denne sammenheng sees som det delte meningssystemet som blir symbolisert med språk. Språket får derfor en viktig funksjon i enhver kultur, ved at den holder individene sammen om noe som er delt. Individet er del av en kultur og vil med sine ”constructs” integreres i kulturen og samtidig endre på den. Oxley og Hort (1996) sier at individets ”constructs” alltid må dras fra en kultur, samtidig vil de endre noe på kulturen ved å være der med sin virkelighetsforståelse. Denne vekselvirkningen foregår hele tiden, og gjør at kulturen utvikler seg og individene i den blir del av det samme meningsbærende systemet.

Både den nasjonale kulturen og mindre gruppekulturer påvirker individet. Oxley og Hort hevder at det er i mindre grupper individet får sine ”constructs”, ettersom kulturens helhet ikke kan erfares av den enkelte. I første rekke er det primærsosialiseringen i familien, området en vokser oppi, skolen en går på og andre fellesskap i barndommen som ligger til grunn for individets utvikling av ”constructs” (Salmon 1970). Etter hvert som individets verden utvider seg og en blir del av flere grupper vil disse spille en større rolle. De ulike gruppene vil da på samme måte som den helhetlige kulturen påvirke og bli påvirket av det enkelte individ. Ettersom individene ankommer de forskjellige grupper med et allerede eksisterende ”constructsystem” vil ikke enhver bli påvirket på nøyaktig den samme måten, eller oppleve å påvirke gruppen på samme måte.

1.3.2 Fellesskap og individualitet

Mennesker er ulike og samtidig like i sine måter å konstruere på (Kelly 1963). En kan ha de samme ”constructs” som en annen, men bruke dem på andre måter eller i andre sammenhenger. En kan også ha liknende konstruksjonsprosess som andre. Dette utdypes i to av det Kelly kaller ”corollarys” (følgekonsekvenser av det fundamentale

postulatet). Her diskuterer han hvordan individer har sitt eget perspektiv, men at mennesker som har en liknende konstruksjonsprosess vil kunne ha et fellesskap med hverandre.

"Persons differ from each other in their construction of events" (Kelly 1963:55).

Mennesker er forskjellige både når det gjelder hvilke hendelser de velger å forholde seg til, og hvordan de forventer og tilnærmer seg "samme" hendelse. Ingen mennesker kan spille den samme rollen i den samme hendelsen, uansett hvor nære de er hverandre. Den første grunnen er at de to vil erfare to ulike mennesker som hovedperson (seg selv). En kan likevel dele erfaringer ved å konstruere andres erfaringer sammen med sin egen.

Ettersom to mennesker kan være i samme reelle hendelse, men ikke oppleve den på samme måte vil de konstruere og erfare dem forskjellig (Nygård 2000). Siden de konstruerer dem forskjellig vil forventningen også være ulik og som en konsekvens vil atferden heller ikke være lik. Kelly (1963) hevder at selv om to mennesker aldri kan ha nøyaktig de samme "constructs" vil mange kunne ha liknende konstruksjonsprosess.

"To the extent that one person employs a construction of experience which is similar to that employed by another; his psychological processes are similar to those of the other person" (Kelly 1963:90).

Ifølge Kelly er det et observert fakta at grupper av mennesker har liknende atferd i forhold til bestemte ting (Kelly 1963:93). Enkelte av likhetene kan tilskrives at en er på samme alder, at en er i samme type arbeidssituasjon, har liknende erfaring på andre områder og ellers har likheter i konstruksjoner. Denne likheten mellom mennesker i grupper kan tilnærmes fra ulike vinkler, hvor en av de vanligste er et kulturperspektiv. Personers likheter blir da gjerne knyttet til sosialt miljø og oppvekst. Kelly sier at det vil være fruktbart å forstå kultur som likheter i hva en gruppe mennesker forventer av hverandre (Kelly 1963), samt hva de tror blir forventet av dem selv. Det blir videre forklart med at en kan se på kulturell likhet mellom personer essensielt som en likhet i hva de oppfatter er forventet av dem. Her blir individets

personlige utsyn understreket ettersom det alltid er individet som skal konstruere forventningene og antar samtidig at andre forventer det samme.

Ifølge det fundamentale postulatet er ”personal construct” teori en forventende teori for atferd. Enkelte av de hendelser individet må forholde seg til er atferden hos andre mennesker. Mennesker hører til den samme kulturelle gruppe fordi de har liknende atferd, forventer de samme ting fra andre, og spesielt fordi de konstruerer sin erfaring på liknende måter.

1.3.3 Roller og rollerelasjoner i “personal construct” teori

I forrige avsnitt ble det nevnt at Kelly fremhever to følger som er knyttet til det sosiale ved mennesket. Den første var knyttet til likheter i to ulike menneskers erfaring. Den andre ”følgen” av det fundamentale postulat Kelly bringer inn i forbindelse med roller i sosiale relasjoner er det han kaller “sociality corollary” (Kelly 1963:95). Denne tar for seg det sosiale aspektet ved mennesket og ser på hvordan individer kan ha betydningsfulle relasjoner til hverandre i en verden der enhver skaper sin egen virkelighet.

”To the extent that one person construes the construction processes of another, he may play a role in a social process involving the other person” (Kelly 1963:95).

I forhold til fellesskapsfølgen kan en tenke seg at en felles eller lik bakgrunn gjør at mennesker tenderer mot å se ting på liknende måter, og dermed være bedre rustet til å forstå en annens konstruksjonsprosess.

Rolle defineres på flere til dels ulike måter i ”personal construct” teori. Blant annet blir det sagt at: *”A role is an ongoing pattern of behavior that follows from a person’s understanding of how others who are associated with him in his task think.”* (Kelly 1963:97-98). Her sies det at en rolle sees som atferdsmønster basert på hva en tror mennesker i nærheten tenker. På en litt klarere måte defineres rolle som: *”A role is a position that one can play on a certain team without even waiting for the signals”*

(ibid:98). Den siste definisjonen kan minne om roller i en institusjonalisert situasjon, hvor en har et objektivert handlingsmønster som er bundet til situasjonen (Berger og Luckmann 1966). Som atferdsmønster er også roller knyttet til personens ”constructsystem”, og rollens innhold vil dermed være ”fortøyd” i rollespillerens virkelighetsforståelse, heller enn i de sosiale omstendigheter. Mønsteret for rollen kommer primært fra egen virkelighetsforståelse og er ikke nødvendigvis knyttet til situasjonen (Kelly 1963). Denne måten å se roller på er noe forskjellig både fra sosiologi og psykologi, men Kelly er tro mot sitt fundamentale postulat og er opptatt av at definisjonene skal passe overens med det. For øvrig kan det nevnes at roller i psykologien ofte blir sett i forhold til individet som skal spille dem (Rønning 2002) og er i så måte ikke like langt fra ”personal construct” teori som den sosiologiske rolleteorien.

Denne rolledefinisjonen ikke er det samme som ”selv konseptet” mange psykologiske teorier benytter seg av (Kelly 1963). Det å se seg selv spille en rolle er ikke identisk med det å identifisere seg selv med en sosial enhet. Rollen refererer heller til en prosess, eller en pågående aktivitet. Det er aktiviteten utført i relasjon til andre som konstituerer rollen en spiller. Det grunnleggende med rollen er i så måte rollerelasjonen, som alltid finner sted i en sosial enhet med minst to personer.

Videre bruker Kelly rollebegrepet i to ulike sammenhenger. Den første handler om rollerelasjoner, som innebærer at for å ha meningsfylte relasjoner andre må en kunne forstå den andres konstruksjonsprosess. Fordi dette av mange oppfattes av som en av de viktigste sidene ved hans teori (Epting m. fl 1996), vil jeg se nærmere på hva som kan tenkes å ligge i begrepene om roller og rollerelasjoner. Kelly hevder at for å ha en meningsfylt relasjon til andre må en ha en forståelse av den andres måte å konstruere verden på, dette blir henvist til som ”rolle relasjoner”. Det betyr ikke at en har tilgang på de faktiske ”constructs”, men at en har forståelse for hvordan den andre ser verden og med hvilke ”constructs”. Ifølge Kelly vil det ikke være hensiktsmessig å ha denne typen relasjon til alle andre, men til de få det er viktig at en har en felles forståelse med (Kelly 1991). Dette kan dreie seg om arbeidskollegaer, nære venner, ektefelle,

familie og andre. Det vesentlig er at for å kunne ha en rolle relasjon må en være i stand til å forstå den andres konstruksjonsprosess.

Den andre sammenhengen rollebegrepet kommer til syne i teorien er i form av en terapi metode. En av Kellys terapiformer kalles ”fixed – role – therapy” (Kelly 1991). I korte trekk består denne i at pasienten får en rollebeskrivelse av en tenkt personlighet og blir bedt om å utfylle denne rollebeskrivelsen de neste ukene. Det er opptil klienten å tenke seg hvordan en slik person som er beskrevet vil handle i ulike situasjoner. Poenget er at en skal oppføre seg *som om* en er denne andre personen alle situasjoner hele døgnet i tiden fremover (Kelly 1991). Rollebegrepet blir da tett knyttet til personligheten, og den ”rollen” en får utdelt er en ”hel” person heller enn ulike roller i ulike situasjoner. Teorien som helhet er opptatt av at individet henger sammen i et system av ”constructs”, og at endringer i en del av systemet vil medføre endringer i hele systemet. Samtidig er et av de viktigste begrepene i teorien anvendelsesfokus som innebærer at en bruker de relevante delene av systemet i enhver situasjon (Kelly 1991). Dette tyder på at en bruker ulike deler av systemet på ulike tidspunkt. I sammenheng med forståelsen av en bestemt rolle tenker en seg at en bruker de delene av systemet som virker relevant for akkurat den rollen.

1.4 Sammenfatning og diskusjon

“Personal construct” teori har som hensikt å gi en forklaring på hvordan individet utvikler sin forståelse av virkeligheten og sin egen selvforståelse. Kelly sier at teorien ikke er i tråd med klassisk logikk eller konseptteori, men at ”personal construct” gir et bedre bilde av hvordan mennesker faktisk tenker og handler (Kelly 1963). Teorien handler om at individet over tid utvikler et system av begrepspar som gir hypoteser en kan legge over situasjoner, personer og hendelser for på best mulig måte kunne forutse hva som vil skje i den gitte situasjonen. For at ”constructs” skal kunne gi best mulige prediksjoner må systemet være fleksibelt og kunne endres om ting ikke foregår nøyaktig som man hadde forutsett.

Grunnleggende for teorien er det som kalles ”kjerneconstructs”. Disse handler i stor grad om individets selvforståelse og verdier. De er mer konstante enn andre deler av systemet, og vanskeligere å endre på. Kelly antar at ”kjerneconstructs” er mer grunnleggende enn de mer overordnede ”constructs” når det gjelder å oppfatte en situasjon. Individet har en ”kjernerolle” som er definerende for hvordan en handler i ulike situasjoner og som virker som en validering/legitimering av ”construct”.

Ettersom hele erfaringen og alle hendelser blir utviklet og tolket med bakgrunn i ”constructsystemet” ser jeg det som naturlig at dette også gjelder ens arbeidsplass og roller som finnes der. Jeg velger å bruke Kellys teori for å se på hvordan en utvikler forståelse av den konkrete lederrollen fordi denne setter fokus på at en bruker sin egen erfaring når en skaper forståelse av nye ting og fordi den er opptatt av hvordan individer har sin egen erfaring som er unik for det enkelte individ.

”Personal construct” teori har blitt kritisert av flere grunner. Mange mener det er en teori som utelukkende orienterer seg rundt individet, og derfor ikke kan brukes til å forstå mennesker i et samfunn (Walker 1996). Jeg vil nevne her at Kelly er klar på at individer er del av et større meningsbærende system og at innenfor kulturen finnes det enkelte offentlige ”constructs”. Kulturen gir individet muligheter, men legger også begrensninger på individets personlige forståelse.

Et problem ved teorien er at Kelly til dels sier mot seg selv i forhold til selve begrepsparene. Det blir både hevdet at individet skaper sin egen erfaring og har sitt eget unike "construct" system, samtidig blir det henvist til "construct" dimensjoner og på andre måter lagt begrensninger på hvilke "construct" som er i bruk. Det er derfor noe problematisk å si noe mer nøyaktig om hvor unik individet kan være. Jeg velger å legge vekt på det som blir sagt om kultur og sosialisering. Her betones individets unike erfaring, men også at kulturen spiller en rolle i utvikling av "constructs", at individer innenfor samme kultur tenderer mot å forvente liknende hendelser og at en er delvis begrenset gjennom nødvendigheten av å kunne kommunisere med andre. Det vil kanskje også være lite hensiktsmessig for et individ å skulle eksistere i samhandling med andre hvis "constructsystemet" er helt uten sammenlikning.

Når det gjelder muligheter for bedre kommunikasjon, endring og arbeid mot en bedre felles forståelse gir "personal construct" teori grunn til optimisme, men også vanskeligheter. Alternative måter å forstå verden indikerer at en kan endre sitt bilde av verden. Samtidig er det slik at for at dette skal kunne skje må individet være villig til og ha mulighet til å endre sitt syn. Hvis en har et for stramt og lite fleksibelt system, vil en kanskje ikke være i stand til å endre seg i retning av felles forståelse. Dette vil bli tatt opp igjen i siste del av oppgaven (se kapittel 4), som tar for seg mulighetene for en felles forståelse, økt kommunikasjon av forventninger og muligheter for å bevisstgjøre seg den forståelsen man selv har av den konkrete lederrollen.

1.5 Goffmans dramaturgiske perspektiv

1.5.1 Goffmans teoretiske utgangspunkt

Goffman kaller selv sitt perspektiv ”situasjonelt” (Goffman 1986) med hovedfokus på hva et individ opplever i ansikt – til – ansikt interaksjoner i hverdagen. Det antas at ethvert individs første spørsmål i møte med en situasjon er ”Hva er det som foregår her?” (Goffman 1986:8, min oversettelse), og at man finner svaret i ulike rammer og situasjonsdefinisjoner. Perspektivet ser ikke direkte på hvordan den sosiale strukturen henger sammen, men på hvordan mennesker i samhandling opplever og erfarer denne. Den sosiale strukturen er det primære og overordnet individet, en ser derfor på hvordan individets erfaring og opplevelse foregår innenfor den gitte kulturelle konteksten. Situasjonsperspektivet ser på samfunnet som bygget opp av en kontinuerlig rekke med interaksjoner mellom mennesker. Situasjonene innebærer forventninger fra de enkelte individer når det gjelder roller, utfall av situasjonen og interaksjonsmønstre. Enhver sosial interaksjon blir sett som en avgrenset situasjon. I Goffmans perspektiv blir situasjoner ofte omtalt som opptredener og disse styres av dramaturgiske begreper som scene, kulisser, tilskuere, roller og så videre (Goffman 1959).

Det er ikke lett å plassere Goffman innenfor en bestemt tradisjon, og han har blitt forsøkt plassert innunder ulike tradisjoner av ulike personer (se for eksempel Wallace & Wolf 1999, Collins 1994). Han er heller ikke selv utpreget klar på sin teoretiske tilhørighet, men understreker at de sentrale elementer i hans arbeid er individet som en del av et samfunn og individets små interaksjoner, samt hvordan en kommer fram til en felles forståelse av de situasjoner en opptrer i. Ifølge Wallace og Wolf (1999) ser Goffman på ansikt til ansikt interaksjonen som en prototyp som alle andre interaksjoner springer ut fra.

Goffman legger vekt på de sosiokulturelle faktorer som skaper og vedlikeholder struktur for menneskelig interaksjon (Goffman 1986, Berger 1986). Samfunnet som

helhet blir betraktet som det primære, og individet sees som sekundært. Det vil si at det han kaller roller og opptredener allerede ligger i kulturen og at individet spiller rollene med bakgrunn i et "manus" (Wallace & Wolf 1999). Individet står likevel i noen grad fritt til å ilegge situasjonen tolkninger, i det han hevder at alle individer kommer inn med sin situasjonsdefinisjon. Ifølge Goffman (1986) vil man vurdere en situasjon gjennom ulike rammeverk som bestemmer hvilken rolle en har i den bestemte situasjoner, og hvilke forventninger som ligger til grunn.

Målet til Goffman (1986) er å isolere de grunnleggende rammeverk for forståelse som er tilgjengelige i vårt samfunn når det gjelder å få mening ut av hendelser og analysere den spesielle sårbarheten disse rammene er åpne for (Goffman 1986:10). Sårbarheten ligger blant annet i at det umiddelbare rammeverket et individ benytter seg av i møtet med en ny situasjon, kan vise seg å være ufullstendig, feilaktig eller basert på gale premisser.

Goffman ser på hvordan individer presenterer seg selv til andre, han ser på vanlige liv og de roller individet må fylle på "livets scene" (Wallace & Wolf 1999:231). Den kanskje mest kjente boken til Goffman er "The presentation of self in everyday life" (1959). I denne boken blir situasjoner beskrevet som opptredener hvor individene har roller eller er tilskuere. Videre blir det lagt vekt på hvilken innvirkning de ulike kulisser, rekvisita, "kostymer" og liknende har på individets oppfatning av det som foregår. Det fokuseres i mye på det som kalles inntrykksregulering og som handler om at en utfører ulike ritualer og bruker ulike typer effekter (klær, språk og så videre) for å gi et bestemt inntrykk til de andre i en interaksjon (Wallace & Wolf 1999, Goffman 1959).

1.5.2 Teatermetaforen

Som teoretisk rammeverk benytter Goffman seg i stor grad av det han selv refererer til som teaterrammen eller teatermetaforen (Goffman 1959, 1986). Interaksjoner mellom mennesker blir sett som en avgrenset situasjon hvor de involverte individene har ulike

roller. Det brukes også dramaturgiske begreper som scene, manerer, personlig fasade (kostymer) og så videre som metaforer for omgivelser og personlig fremtoning.

Teatermetaforen brukes til å beskrive de daglige interaksjoner mellom individer og det legges vekt på at interaksjoner er en del av kulturen, slik at individene vet hva som vil foregå og derfor kan opptre i samarbeid med andre (Goffman 1986). Videre blir det hevdet at om det skjer noe som gjør at opptreden ikke går som forventet vil alle involverte gjøre det de kan for å gjenopprette situasjonen slik at den forløper ”slik den skal”.

Goffman (1959) fremhever at teatermetaforen er ment som en illustrasjon på hvordan mennesker samhandler og at det finnes både åpenbare og mindre tydelige forskjeller på en teateroppsetning og på individer i det virkelige liv.

1.5.3 Opptreden

Begrepet opptreden betegner arrangementet som transformerer individet til en sceneopptredende (Goffman 1986). Ikke alle situasjoner hvor flere mennesker er på samme sted, kan betegnes som en opptreden. Det er først når individet forsøker å avgi et inntrykk overfor en eller flere andre, at situasjonen blir en opptreden. En er avhengig av en gjensidig interaksjon, og at det finnes mennesker å spille for og med. Opptreden inneholder de elementer en kjenner fra et teater: ulike roller, tilskuere, kulisser og rekvisita. Disse begrepene blir behandlet nedenfor.

En opptreden henviser til alle situasjoner der en person forsøker å gi og opprettholde et inntrykk på en overbevisende måte (Goffman 1959:32). Et typisk eksempel på en opptreden er når en selger er i interaksjon med en kunde, eller atferden til servitører på en restaurant. Et mindre typisk, men like gyldig eksempel er to mennesker i samtale med hverandre. Hovedgrunnen til at noe kan betraktes som en opptreden er i hvilken grad et individ forsøker å gi et bestemt inntrykk, samt at det finnes mer enn ett menneske tilstede (Goffman 1959).

Opptredenene bærer preg av at alle medvirkende ”vet” hva som skal foregå og de arbeider sammen for at forventningene møtes. Man er opptatt av å beholde en felles definisjon av situasjonen av flere grunner. Det kan være for å opprettholde en fasade overfor en utenforstående, noe for eksempel staben på et hotell vil være opptatt av. Men det er også fordi en ønsker en viss grad av forutsigbarhet. Hvis opptredenene faller sammen vil situasjonen bli lite oversiklig og skape forvirring hos de involverte parter (Goffman 1959).

Enkelte situasjoner vil foregå mer tydelig innenfor bestemte rammer enn andre og innebærer en større enighet omkring hva som skal foregå der (Goffman 1959). I de formaliserte situasjonene er det klare begrensninger og forventninger som ligger til grunn for hvilke opptredener som har mulighet for å oppstå og hvilke forventninger de ulike deltakerne har til hva som foregår. Dette er fordi for eksempel en arbeidsplass i stor grad er definert på forhånd når det gjelder typen aktiviteter som vil finne sted der. I tillegg har en vanligvis klare fysiske rammer, og definerte roller og arbeidsoppgaver. Forventningene springer ut av både hva man forventer av rollen og av situasjonen en befinner seg i. Andre situasjoner er mindre formelle, og forventningen er knyttet mer til de ulike kulisser, kostymer og rekvisitter enn til de fysiske omgivelsene (scenen).

Front/scene

Begrepet ”front” kan også kalles scenen og viser til et hvilket som helst sted en opptreden utspiller seg. Dette kan for eksempel være en interaksjon på gaten, samhandling på et kontor, en kunde og en selger i butikken eller et selskap. Det er scenen sammen med de ulike effektene som avgjør hvilken rolle de ulike parter har. For eksempel vil en i en bedrift ha ulike former for kontororganisering, lukkede eller åpne dører, bestemte måter å kle seg på og andre elementer som gir signaler om hvilken rolle de ulike personer i bedriften har og hvilken atferd som er akseptabel (Goffman 1959).

Ettersom en bestemt scene kan være sted for ulike typer opptreden er det i hovedsak kulisser og personlig fasade som er avgjørende for den konkrete situasjonsdefinisjonen og bestemmelse av hvilke roller som er med i opptredenen. For eksempel kan et hjem være scene for både familiesamhandling og selskaper. En organisasjon vil på samme måte ikke kunne bedømmes gjennom bygget den befinner seg i, men ved de ulike kulisser, rekvisitter og rollefigurer som befinner seg i lokalene.

I tillegg til å være det bestemte stedet en opptreden utspiller seg, inneholder scenen ulike elementer som gir inntrykk av *hvilken* opptreden en befinner seg i. Det nevnte hjem vil kanskje være preget av dekorasjoner og pyntet bord hvis det er scene for et selskap, mens det vil ha andre fremtredende elementer i sammenheng med familiesamvær. I en bedrift vil mye digitalt utstyr, monitorer, datamaskiner og liknende gi inntrykk av at scenen innebærer en form for teknologisk bedrift, mens små møbler, lekekasser og barnestoler vil gi inntrykk av at den nevnte arbeidsplass er en barnehage. Alle elementene vil i sammenheng gi andre, og de opptredene selv, hint om hva det er som foregår og hva slags opptreden(er) og rollefigurer som er forventet.

Fronten gir karakteristisk informasjon, og man ser og abstraherer likheter til enhver tid slik at en ny situasjon vil være mulig å tolke. Enkelte sosiale fasader blir til stereotyper og har dermed en kollektiv representasjon (Goffman 1959) For eksempel vil et lokale som inneholder hyller med matvarer og et kasseapparat oppfattes som en butikk. En gitt sosial front tenderer mot å bli institusjonalisert i form av abstrakte stereotypiske forventninger. Fronten er gjerne etablert på forhånd slik at den som spiller en etablert sosial rolle må tilpasse seg denne. I nevnte butikk vil en forvente bestemt atferd fra de som jobber der, og bry seg mindre om personen som spiller rollen (Hinton 2001).

Personlig fasade

I tillegg til scenen vil de ulike aktørene ha med seg sin personlige fasade som gir andre mulighet til å se hvilken rolle som vil spilles i en kommende opptreden. Dette er elementer som gir hint om sosial status og posisjon. Den personlige fasaden består av to elementer: utseende og manerer.

Utseende handler blant annet om hva en velger å ha på seg. For eksempel bruker visse yrker laboratoriefrakker for å gi et klinisk og hygienisk inntrykk (Goffman 1959). I andre arbeidssituasjoner velger en kanskje å bruke dress fordi det gir et mer seriøst inntrykk enn andre typer antrekk (Bang 1995).

Manerer har med ting som ikke er knyttet direkte til klesdrakt eller andre personlige rekvisitter (klokke, frisyre og så videre) å gjøre. Det kan gjelde måten en bruker språket, for eksempel ved å benytte seg av faguttrykk, korrekt uttale og så videre, hvordan en fører seg, og andre hint som kan gis for å gi et bestemt inntrykk om type opptreden og rolle.

Den personlige fasaden gir i større grad enn scenen hint om hvilken rolle som er den gjeldende for situasjonen. Imidlertid er det slik at en gjerne har en personlig fasade som strekker seg over flere roller. En leder bruker kanskje dress på jobben for å gi et seriøst inntrykk, samtidig bruker han kanskje også dress når han skal på restaurant med sin kone – noe som er en helt annen rolle og opptreden. Det er derfor nødvendig å bruke alle de hint som blir gitt, inkludert personlig fasade og scene når en skal avgjøre hvilken rolle som spilles. I enkelte tilfeller vil det være nødvendig å bringe inn ”rekvisitter” for å understreke situasjonen ytterligere. I et selskap kan en for eksempel tenkes å leie inn serveringshjelp for å understreke elegansen (Goffman 1959). På en arbeidsplass kan en bruke elementer som større kontor, flere assistenter eller liknende for å gi inntrykk av hvilken rolle eller status en har der.

Team

Med begrepet ”team” menes at spiller flere personer sammen for å gi en opptreden troverdighet (Goffman 1959). Dette kan gjelde alle typer interaksjoner, men er mest påfallende i situasjoner hvor det er lett å skille de opptredende fra tilskuere. Et typisk eksempel er en restaurant som arbeidsplass. Her jobber de ansatte i restauranten sammen for å opprettholde situasjonen, mens gjestene er tilskuere. Gjестene er selvsagt også en del av det som gjør restauranten til nettopp dette, men det er de opptredene (personalet) som arbeider sammen for å gi det inntrykket som ønskes av akkurat denne situasjonen. I forbindelse med lag blir det nevnt at det også finnes et område bak scenen hvor de medvirkende kan ”legge fra seg” rollen, i og med at tilskuerne ikke lenger kan se dem (Goffman 1959). Dette blir noe problematisk i forhold til teorien for øvrig, ettersom Goffman understreker kontinuiteten av opptredene. Det som kan tenkes er at en legger fra seg samhørigheten og inntrykket en vil gi til gjestene, og isteden tar på seg en rolle som er mer i sammenheng med den settingen man da befinner seg i. I vår bedrift vil de som arbeider der gi et unisont inntrykk til utenforstående, som for eksempel kunder, mens de vil være uenige ”bak scenen”. Den samlede effekten av et lag er en interaksjon, men det forutsetter at alle spiller sin sosialt definerte rolle.

1.5.4 Goffmans rollebegrep

En rolle er den grunnleggende enhet for sosialisering og beskrives som et ”situert aktivitetssystem” (Goffman 1997). Individet som spiller rollen vil først identifisere denne ved å definere situasjonen han befinner seg i. Deretter må en organisere sin atferd slik at den passer inn i den situerte rollen. Rollen spilles således på mange måter som etter et manus, men individet må selv finne de tilgjengelige uttrykksmidler i situasjonen og i seg selv for å fremstå slik at andre oppfatter det som forsøkes portrettert. Når individet spiller en rolle er det viktig at en klarer å overføre det en forsøker å fremvise på en troverdig måte (Goffman 1959). I forhold til dette beskrives tre momenter som viktige. For det første at individet viser en uttrykt tilknytning til

rollen, for det andre demonstreres de kvaliteter og den kompetanse som kreves for utførelse og for det tredje innebærer det en spontan og aktiv involvering i den foreliggende rolleaktiviteten (Goffman 1997).

En rolle er ikke det samme som den personlige identiteten. Goffman (1997) bruker begrepet "rolle" om en spesialisert funksjon, for eksempel som leder på en arbeidsplass. Den personlige identiteten blir en del av rollen når en spiller den, men rollen som sådan kan spilles også av andre enn det individet som for øyeblikket fyller den. Problemet er at "rollen" både kan sies å være en del av "det virkelige livet" og en iscenesatt funksjon, noe som gjør at en kan forvirre rollefiguren med personligheten i enkelte situasjoner (Goffman 1986)

I henhold til det som er sagt hittil om Goffmans teatermetafor og rolleteori vil den konkrete lederrollen møte på mange ulike situasjoner og ha forskjellige fokus avhengig av den gjeldende opptreden. Imidlertid er det slik at Goffman omtaler bestemte yrker eller titler som roller (Goffman 1959) hvor disse har et medfølgende forventet innhold og at en handler i forhold til den overordnede rollen. Det kan dermed tenkes at en spiller en overordnet rolle som for eksempel leder, men at denne medfører en rekke andre "rolletrekk" og roller som må tilpasses de ulike situasjoner som oppstår i løpet av dagen. Goffman (1986) understreker at en vil nærme seg en situasjon på forskjellig måte avhengig av ens rolle i situasjonen. Lederrollen som overordnet rolle kan møte på ulike situasjoner, som krever ulike roller. For eksempel vil en leder kanskje spille andre roller i et møte med kunder, enn han vil i en samtale med en medarbeider.

Samfunnet består av mange kulturelle lag (Bruner 1997, Goffman 1959), noe som gjør at de fleste er involvert i flere opptredener på samme tid. Man er for eksempel del av en større kultur, man er på en arbeidsplass og man er i tillegg i en spesifikk situasjon på denne arbeidsplassen. Alle disse lagene krever sine spesielle roller, men de sørger også for en tilspissing av rollen til det "øverste" laget, slik at når en kommer på jobb er en allerede i en jobbsituasjon og det begrenser antallet mulige situasjoner og roller betraktelig. Individet bruker ulike "hint" fra omgivelsene om hvilken

situasjon som når er den relevante og ulike verktøy for å fremheve hvilken rolle som er i fokus i øyeblikket (Goffman 1959).

Inntrykksregulering – kontroll med uttrykksmidlene

Når et individ spiller en rolle i en opptreden bes det samtidig om at tilskuere og andre deltakere tar seriøst det personen formidler (Goffman 1959). Meningen er at de andre skal tro på at rollespilleren faktisk innehar de kvaliteter og egenskaper som portretteres. Dette gjøres ved de ulike virkemidler jeg har gjennomgått. Som jeg allerede har kommet inn på gir klesdrakt, scene, fasade og så videre hint om hva som foregår. Rollespilleren vil i den grad det er mulig forsøke å kontrollere disse uttrykkemidlene slik at andre tror på det som blir vist frem.

Den opptredende er avhengig av at tilskuerne vil akseptere ulike hint om viktige ting i opptreden. Dette har to uheldige implikasjoner: ved hjelp av de samme tegn kan tilskuerne misforstå og legge vekt på noe annet, eller tolke upassende ting inn i uheldige, ikke – planlagte ting som skjer (Goffman 1959). Dette har betydning når det gjelder casen som ble presentert innledningsvis. Den enkelte er avhengig av at hint, eller atferd, forstås på ”riktig” måte – det vil si at en forstår *intensjonen* til den som handler. De mange fallgruvne kan gjøre at intensjonen til den handlende ikke kommer igjennom og at det som forstås ikke er det som forsøkes fremstilt.

En sosial organisasjon er et hvilket som helst sted som klart avgrenser hva som kan oppfattes og hvor en bestemt aktivitet regelmessig finner sted. Innenfor organisasjonen er det lag, stilltiende oppfatninger og regler for hvordan handlingen skal foregå. Når ting blir feil vil både publikum og opptredende jobbe for å redde den opprinnelige illusjonen. Hvis en ikke opprettholder fasaden, kan denne falle sammen og det vil medføre usikkerhet for alle parter ettersom en ikke lenger kan forutsi hva som foregår.

Når et individ opptrer foran andre, projiserer han en definisjon av situasjonen hvor konseptet om seg selv er en vesentlig del. Når en hendelse inntreffer, som er inkompatibel, oppstår det signifikante konsekvenser på flere nivåer. Den sosiale

interaksjonen faller sammen og situasjonen avventer ny definisjon, dette gjelder alle i opptreden. Individet identifiserer seg sterkt ved en rolle og vil bli forstyrret når denne oppfatningen røkkes ved.

Her er det viktig å skille mellom ”menneskelige – selv” og ”sosiale – selv”. Det er rollen som skal forstås og spilles, personen eller ”menneskelig – selv” er ikke strengt tatt relevant når en skal vurdere hvorvidt en lederrolle blir fylt på forventet måte. Som mennesker har vi impulser, humør og energi som endrer seg (Goffman 1959). Som karakterer (sosiale selv) foran tilskuere er det viktig å ikke la den sosiale aktiviteten følge kroppen slik at en kan gi en homogen opptreden.

Det vil være opp til de involverte i opptreden å bruke tingene rundt seg og seg selv til å gi inntrykk av hvilken rolle man for øyeblikket skal være oppmerksom på. For eksempel vil en leder også kunne være andre ting for de ansatte. De vet hva han heter, om han er far, kanskje han spiller fotball, kanskje har han en leder over seg, i tillegg kan det tenkes at han kjenner flere av de ansatte fra andre steder enn arbeidsplassen. Lederens oppgave vil i det tilfellet være å bruke elementer som gjør at i denne situasjonen blir han oppfattet som leder i gruppen og ikke som far, kamerat eller spiss på fotballaget. Ulike kulisser muliggjør mange ulike opptredener, men begrenser også hvilke opptredener som kan spilles akkurat der.

Rollen og selvet

Individet er alltid en del av en opptreden, og vil ha ulike roller avhengig av type opptreden, situasjonen en befinner seg i og så videre. Hos Goffman blir individet i stor grad presentert som en lang rekke roller og det kan virke som det meste er tilrettelagt på forhånd av samfunnet. Det blir hevdet at samfunnet er det primære og individet er et produkt av dette (Berger 1986; Branaman 1997). Ikke desto mindre har selvet en sentral posisjon i Goffmans arbeid og han har minst to til dels motstridende måter å definere begrepet på (Branaman 1997). På den ene siden sees selvet helt som et sosialt produkt uten noen underliggende personlig ”kjerne”. På den annen side

argumenterer han for en ikke – sosialisert del av selvet som driver individet ut og inn av sosial samhandling og gjør at man har mulighet til å handle utenfor den gitte rollen (Goffman 1986). I tillegg blir det sagt at individet ikke er styrt fullstendig av samfunnet i den grad en kan manipulere den sosiale situasjonen og andres inntrykk av dem på en strategisk måte (Goffman 1959). Samtidig kan ikke dette foregå helt fritt, i og med at man er bundet av de aktuelle roller, statuser og relasjoner innenfor samfunnet (Branaman 1997:xlvi). Det blir også hevdet at en i enkelte tilfeller forvirrer personens selv med den rollen som spilles, noe som indikerer at det finnes selv utenfor rollen (Goffman 1997).

Ettersom denne oppgavens problemområde innebærer den individuelle forståelsen av en lederrolle, er det naturlig å allerede her komme noe inn på hvilken sammenheng det er mellom selvet og rollen. En rolle er en del av opptreden eller situasjonen (Goffman 1959), og kan være både personroller/tittelroller som for eksempel ”leder”, ”mor”, ”lege” eller de kan spille mer på individet selv som for eksempel ”den praktiske” – meg, ”den morsomme” – meg, ”den effektive” – meg (Goffman 1959). Den siste typen rolle er ofte integrert som del av den førstnevnte, og vil i større grad oppleves som en del av selvet enn disse. Ifølge Goffman (1959) spilles roller på et kontinuum hvor en i den ene enden finner at en virkelig spiller en rolle lik en teateropptreden, og på den andre enden har integrert rollen som en del av selvet og er ”blitt til rollen”. Ofte er det slik at en begynner på den ene siden og etter en tid ender opp nærmere den andre. På en arbeidsplass kan en tenke seg at en begynner å spille rollen ifølge stillingsbeskrivelsen og sin forforståelse av hva denne rollen ”skal være” og at en etter hvert integrerer dette til å bli slik en selv har valgt å gjøre det.

1.5.5 Kommentar til teatermetaforen

Goffman understreker at en ikke kan se på teatermetaforen som direkte overførbar til det daglige liv og at sammenlikningen kun brukes for å gjøre ideen tilgjengelig for leseren (Goffman 1959). Det er åpenbare forskjeller mellom en faktisk teateroppsetning og hverdagens interaksjoner. Goffman identifiserer blant annet at en

scene i en teaterforestilling vanligvis har absolutte grenser, skuespillerne ser mindre på hverandre og er vendt mot tilskuere, språket er mer rendyrket og korrekt og den rollefiguren som er i fokus står gjerne lenger frem på scenen mens de andre venter på tur (Goffman 1986:140-44). Så når daglige interaksjoner blir beskrevet med begreper fra teateret kan det ikke nødvendigvis overføres direkte til de situasjoner en befinner seg i. Det kan likevel være et nyttig apparat å benytte seg av, kanskje spesielt når en skal vurdere de sosiale roller som er knyttet til institusjoner og derfor innehas av ulike mennesker.

En annen viktig forskjell på verdenen av virkelig hverdagslig aktivitet og et teaterstykke er i hvilken grad individet kan forutse hendelsesforløp. I den ”virkelige” verden kan individet forutse naturlige hendelser med noe riktighet/sikkerhet, men interpersonlige utfall er mer problematiske. I en forestilling kan individet skripte gangen, slik at en kan arrangere utfall til en viss grad, noe som ikke er mulig i en interaksjon i det virkelige liv.

Det bør nevnes her at Goffman gir til dels ulike bilder av i hvor stor grad teatermetaforen gjelder alle interaksjoner, eller om det gjelder kun de mer formaliserte rollene (for eksempel med titler). I boken “The presentation of self in everyday life” (Goffman 1959) legges det vekt på at opptredenene nærmest avløser hverandre og at hele individets daglig liv er en kontinuerlig rekke med opptredener. I boken ”Frame analysis” (Goffman 1986) blir teatermetaforen beskrevet mer som gjeldende for de formelle og iscenesatte interaksjoner. Ettersom rollebegrepet blir brukt gjennomgående som en beskrivelse av hvordan individer opptrer i samfunnet vil jeg i denne oppgaven bruke de teatermetaforiske begrepene slik de benyttes i ”Presentation of self...” (Goffman 1959).

1.5.6 Situasjonsdefinisjonen og rammer

Et viktig element når Goffman snakker om opptredener og individets roller er situasjonsdefinisjonen (Goffman 1959). For å kunne identifisere den rollen en skal

spille og for å kunne bestemme hvilken rolle andre spiller i en opptreden, må det foreligge en definisjon av situasjonen. Mange av de menneskene en har opptredener sammen med, vil kunne være ulike roller avhengig av tid og sted og den situasjonen som foreligger. Det er derfor viktig at de involverte deler oppfatning av hvilken situasjon som foreligger, slik at en kan enes om hvilken opptreden og hvilke roller som er relevante (Album 1996). Situasjonsdefinisjonen er blant annet knyttet til det Goffman (1986) kaller ”rammer”. En kan ikke uten videre se det Goffman sier om rammeverk og teatermetaforen uavhengig av hverandre. Det er blant annet elementene beskrevet i teatermetaforen som gir individet noe å identifisere når det setter et rammeverk på en hendelse.

Goffman (1986) er opptatt av at individet møter enhver situasjon med det han kaller et ”primary framework”. Jeg har valgt å bruke Album (1996) sin oversettelse ”primærramme” om dette begrepet fordi det viser til den første forståelsen en har i møtet med en situasjon og vil ofte endres når individet har fått flere hint om situasjonen. Begrepet er en metafor for det sosiologer ellers kaller ”bakgrunn”, ”situasjon”, ”kontekst”, og er en del av det Goffman betegner scene og kulisser (Berger 1986:xiii). Goffman (1959, 1986) legger spesielt vekt på teaterrammen.

Situasjoner har ulik grad av forutbestemt ramme. For eksempel er institusjoner som skoler, arbeidsplasser og så videre mer formalisert når det gjelder fysiske rammer, mens en del andre situasjonsdefinisjoner er knyttet til selve interaksjonen heller enn det geografiske stedet. Avhengig av den forutbestemte rammen er det opp til individene å skape en felles situasjonsdefinisjon som avgjør opptredenens natur og deres respektive roller.

Rammen for samhandlingen i en situasjon kan også forstås som det samme som definisjonen av situasjonen (Album 1996). Når vi får svar på det innledende spørsmål om hva som foregår kan en også identifisere den gjeldende rammen. Denne rammen gir mening til situasjonen og standarder for hvordan det er normalt eller passende å oppføre seg. Alle rammer er styrt av regler, men i ulik grad. Ritualer er for eksempel svært regelstyrte, mens vennsamvær ikke har den samme graden av regelverk å

forholde seg til. Uten en definert situasjon der deltakerne har en klar ide om sin identitet for hverandre kan ikke samhandling finne sted. Ettersom rammeverkene representerer ulike måter å fortolke en situasjon på og at de alle innebærer en form for regler vil primærrammene for en sosial gruppe til sammen være et sentralt element for kulturen gruppen har eller befinner seg i.

Begrepet rammeverk handler om at et individ i sitt møte med en spesiell situasjon eller hendelse tenderer mot å legge ett eller flere fortolkningsskjema over det som skjer (Goffman 1986). Rammeverkene kan være mer eller mindre organisert i forhold til hvor mye man legger i dem, og gir brukeren mulighet til å identifisere og sette merkelapp på det som skjer (Goffman 1986). Rammen kan også sees som den felles forståelsen mellom deltakerne i en samhandlingssituasjon (Album 1996). Denne definisjonen av situasjonen sier samtidig noe om deltakernes sosiale identitet og hvilke roller som skal spilles.

Det blir identifisert to klasser av primærrammer: naturlige og sosiale (Goffman 1986). For denne oppgaven er det de sosiale som er relevante og jeg vil bare nevne her at de naturlige handler om ting som er utenfor individets vilje, intensjoner og kontroll, for eksempel fysiske lover. De sosiale rammeverk sørger for bakgrunnsforståelse for hendelser, hvor en også vurderer ut fra vilje, mål og kontrolleringsforsøk fra andre individer, samt andre elementer som omhandler menneskelig samspill.

Menneskets handling beskrives videre som ”guidede gjøremål” (Goffman 1986:22, min oversettelse). Det er rammen som guider individet i en situasjon og gir standarder for sosial gjenkjennelse av handlingene. Motiver og intensjoner er involvert og fortolkning av disse hjelper med å selektere hvilket av de varierende rammeverk for forståelse som skal benyttes.

Ofte brukes mer enn ett rammeverk i samme hendelse, og vanligvis må rammeverket justeres underveis når man oppnår mer informasjon (Goffman 1986). Av og til er ett rammeverk det mest relevante og besvarer det første spørsmålet om ”Hva er det som foregår her?”. Man vil siden bruke flere for å kunne utdype sin forståelse av hva det

er som foregår på en bredere måte. Ifølge Goffman vil det primærrammen variere hos ulike individer og kunne gi svært ulik informasjon til individet om meningen de står overfor. Imidlertid vil man over tid dele informasjon, legge på nye rammer, tilføre mer tolkning og så videre slik at flere kan være enige om hva som foregår.

Det Goffman (1986) kaller ”keying” er et viktig begrep i sammenheng med definering av situasjonen. ”Keying” handler om at samme atferd kan ha ulik situasjonsdefinisjon (Album 1996). Det henviser til den prosessen som foregår når en handling blir transformert til noe annet av de involverte. Handlingen har utgangspunkt i en bestemt type aktivitet, men er for de involverte noe annet. For eksempel kan en være vitne til to gutter som sloss, men ved nærmere ettertanke og grundigere observasjon ser en at de leker (Goffman 1986). Denne ”keying” prosessen foregår både hos observatøren og hos den som handler. Deltakerne må selv gi handlingen intensjonen ”leking” for at det skal kunne være det. Når det gjelder de daglige interaksjoner er det åpenbart hvor viktig det er å se mer enn bare det umiddelbare bildet av hva som foregår, og å bruke ulike hint som ligger i situasjonen for å bestemme nærmere hva handlingen går ut på. Goffman deler ”keying” inn i fem ulike kategorier, og jeg skal ikke gjengi alle her, men nøye meg med å si at det synes viktig for individer å ikke bare stille spørsmål om hva som foregår, men også se på menneskene som er involvert og hva deres intensjoner, mål og så videre kan være.

Spørsmålet om hva som foregår kan besvares i flere nivåer ved hjelp av ”keying”. Da kan en både få svar i forhold til den rent observerbare atferden, men også når det gjelder intensjoner og så videre. I forhold til rolleforståelse vil dette være relevant når det gjelder misforståelser og kommunikasjon av forventninger.

Dette blir videre diskutert av ham hvor det blant annet sies at spørsmålet om hva som foregår er noe misvisnede i forhold til hva rammeverket består i, ettersom det dreier seg mer om å gi situasjonen umiddelbar mening slik at det ikke fortøner seg kaotisk og uoverkommelig enn å faktisk finne ut hva som foregår

Rammeverket er det første avgjørende i situasjonsdefinisjonen. Her blir individet klar over hva det er som foregår, ser på de ytre rammene og får begrenset situasjonen til et bestemt aktivitetsområde. Når individet for eksempel kommer på jobben vil en begrense mulige situasjonsdefinisjoner til å gjelde det som har med arbeid å gjøre. Videre vil opptreden som spilles være en viktig del av definisjonen.

Organisasjonen som ramme for ulike opptredener

Organisasjonen vil man kunne se som en institusjon, hvor det forekommer en rekke opptredener hver dag. En institusjon er ifølge Berger og Luckmann (1966) et sted der atferd og kunnskap har blitt objektiv i den grad at alle mennesker i et samfunn erkjenner det som felles. En organisasjon som arbeidsplass kan sies å fylle disse kriteriene i og med at vi som samfunn er enige om store deler av aktivitetene der, og disse er felles for de fleste tilsvarende steder. Arbeidsstedet som helhet gir grunnlag for en spesiell type interaksjon og det vil i tillegg foregå flere ulike opptredener innenfor denne rammen gjennom dagen. Enkelte av opptredenene vil være relativt faste, for eksempel faste statusmøter, lunsj og andre rutiner som er en del av arbeidsdagen hver dag. Disse har gjerne en fast scene og det er de samme kulisser, rekvisitter og kostymer som brukes hver gang. Andre vil kunne være av mindre formell karakter – dette vil gjelde for eksempel møter mellom ledere og ansatte, eller det kan være samarbeidssituasjoner, kollegaer som snakker sammen, ulike arbeidsoppgaver og liknende.

1.6 Diskusjon og sammenfatning

1.6.1 "Personal construct" teori og Goffmans dramaturgiske perspektiv: en diskusjon

Goffman og Kelly tilhører ulike tradisjoner for teori og metode. Kelly kan best plasseres i kognitiv psykologi og til dels filosofi (Kelly 1963; Walker 1996), mens Goffman har røtter i sosiologien og sosial psykologien (Berger 1986; Lemert 1997). Kelly har et klart teoretisk ståsted og en detaljert utarbeidet teori som utgangspunkt for ulike terapimetoder. Goffmans arbeider fremstår delvis som "feltrapporter" fra ulike observasjonsstudier, men uten en like klar metodologi.

Når Goffman hevder at alle er enige om hvordan en rolle er og at det er konsensus omkring hvordan en opptreden skal flyte, hevder Kelly at hvert individ har sin egen erfaring som er unik, at felles referanser er mer tilfeldige.

Goffman konsentrerer seg om personer i et samfunn og interaksjonen mellom to eller flere individer, mens Kellys teori tar for seg det enkelte individ og den unike erfaringen. Hos Kelly er den enkeltes personlighet og selvforståelse bygget opp av et system av "constructs". Hos Goffman er det rollene som gir individet et selv. Til tross for disse forskjellene mener jeg det er fruktbart å diskutere i hvilken grad de kan belyse ulike sider ved samme problemområde for en bedre forståelse.

Det at de er så ulike gjør sammenlikningen vanskelig. Jeg ser likevel at oppgavens problemområde vil kunne belyses fra begge perspektiver og på den måten gi en dypere forståelse, ettersom de har enkelte deler til felles og utfyller hverandre ved å se rollen fra "hver sin side".

Sentralt både hos Kelly og Goffman er at det enkelte individ tillegger situasjoner sin egen tolkning, og at denne vil være forskjellig avhengig av hvilket perspektiv en har. Kelly understreker den enkeltes "constructs" som avgjørende for fortolkningen, mens Goffman er opptatt av hvilken rolle den enkelte har i forhold til situasjonen når han

skal fortolke den. For eksempel kan en tenke seg at situasjonen på en golfbane vil fortone seg ulik om en har rollen som spiller enn om en har rollen som bærehjelp (Goffman 1986). I tillegg ser Goffman på de sosialt definerte rammene, mens Kelly fokuserer på den individuelle tolkningen.

Både Goffman og Kelly hevder at det enkelte individ alltid handler innenfor en bestemt kultur og at det derfor er begrensninger på hvilke tolkninger det er mulig å ha. Goffman utdyper dette i stor grad og bygger hele sin teori på at det finnes faste ritualer, institusjoner og symboler i samfunnet som styrer individet (Goffman 1959, 1986; Collins 1994). Hans teori omkring opptredener baserer seg også på at det finnes faste statuser, roller og posisjoner som gjør at det er "gitt" hvordan en skal handle i en situasjon. Individets handlingsrom blir således begrenset av noe som eksisterer på forhånd og har i mindre grad sin egen unike forståelse. I det ekstreme kan en si at individet tilsynelatende spiller ut en rolle i et ferdig skrevet manus (Wallace & Wolf 1999). Kelly fremhever også at individet er styrt av kulturen han befinner seg i, og at en må etablere en felles forståelse av konstruksjonsprosessen for å kunne samhandle (Kelly 1963, 1996; Walker 1996). Han sier også at i et samfunn vil det finnes offentlige "constructs" som gir individene et felles begrepsapparat for hendelser. Imidlertid er Kellys teori basert på at individet har et unikt sett av "constructs" som gjør at opplevelsen til det ene individet aldri kan være den samme som opplevelsen til et annet. Kelly fremhever ikke i samme grad som Goffman de fastlagte mønstre i samfunnet og individets handlingsrom er derfor definert av individet selv.

Goffman sitt perspektiv er tilsynelatende mer sosialt orientert enn det Kelly er. Han er opptatt av at hele menneskets verden er bygget opp av situasjoner og definerer en situasjon som bestående av minst to mennesker. Han sier også helt klart at samfunnet er det primære og at individet kommer som et produkt av dette. Det er meningen at individet bruker de ulike ritualer, institusjoner og roller som allerede eksisterer. Det ulike i forståelsen vil da ligge mer i hvilken rolle individet ankommer enn andre faktorer som for eksempel personlighet. Det er hele tiden opptredenen som helhet som står i fokus, og individet blir kun diskutert som ulike roller. Det problematiske

her er at en aldri ser på individet som et selv med en personlighet, men alltid som en skuespiller. På denne måten kommer ikke individets egen oppfatning og forståelse av en rolle frem. Det ser ut til at rollene er definert på forhånd, lik et teaterstykke og at individet kun legger på sin tolkning av den ferdig definerte rollen.

Tislutt vil jeg komme med en bemerkning angående rollebegrepet. Gjennom oppgaven snakker jeg flere steder om individet som ”spiller” en rolle. Dette er i tråd med Goffman sitt rollebegrep og betyr ikke at individet trer inn i en posisjon med det formål å ”spille” rollen som i et skuespill. Uttrykket henviser heller til at individets gjøremål på en arbeidsplass er bestemt av titler og ulike ”roller” vi alle gjenkjenner og at individet som til enhver tid er plassert innenfor disse rammene fyller rollen slik en finner mest formålstjenlig. Jeg velger å bruke ”spille” for å fremheve at individet går inn og ut av ulike roller i løpet av sin dag, ikke fordi jeg mener individer spiller sine roller bevisst eller uten samsvar med sin identitet og personlighet.

Kapittelet har sett på to ulike perspektiver. I første del ble det redegjort for konstruktiv alternativisme og Kellys ”personal construct” teori som handler om at mennesket skaper sin egen virkelighet ved å legge ”construct” over situasjoner for å bedre kunne forutsi handlingsmønstre, hendelser og situasjoner. Videre ble det diskutert noe rundt hvordan kulturen vil legge begrensninger på mulige ”constructs” og at dette har betydning for hvordan individet forholder seg til hverandre.

I andre del av kapittelet ble det redegjort for Goffmans teorier, med hovedvekt på teatermetaforen i forhold til daglige interaksjoner og hvilken betydning dette har for institusjonspregede situasjoner som en arbeidsplass. Teatermetaforen gir et bilde av individet som en del av kontinuerlige opptredener hvor roller og forløp til dels er bestemt på forhånd og det er derfor viktig for alle involverte at det går som ventet.

Hensikten med kapittelet som helhet er å gi en utførlig redegjørelse for de begreper som er viktige for resten av oppgaven, samt hvilke faktorer individet påvirkes av i sin forståelse av en konkret lederrolle. Det sier seg selv at Goffmans og Kellys forfatterskap i sin helhet ikke har blitt gjennomgått, kun de deler jeg finner relevante

for det foreliggende tema. De steder det er nødvendig med en grundigere gjennomgang har dette blitt gjort. Dette gjelder spesielt for konstruktiv alternativisme og ”personal construct” teori ettersom begrepene som brukes har en så bestemt betydning at de ikke gir mening uten helheten.

I det påfølgende kapittel vil jeg se nærmere på en organisasjonsteoretisk tilnærming til lederrollebegrepet. Teori fra foregående kapittel trekkes med, og blir supplert med organisasjonsteori for en bredere forståelse av hvilke faktorer som påvirker forståelsen av lederrollen.

2.0 Organisasjonsteoretisk tilnærming

2.1 Innledning

I forrige kapittel ble individets forståelse diskutert i forhold til et kognitivt perspektiv på individet og et sosiologisk perspektiv på samhandling mellom mennesker. Dette kapittelet har en organisasjonsteoretisk tilnærming, men vil dra med begreper som ble etablert i foregående kapittel.

Begrepet lederrolle i arbeidslivet er omfattende og det finnes utallige definisjoner og perspektiver i litteraturen. Begreper som brukes i litteratur og forskning omkring ledelsesfenomenet er blant annet ledelse, lederroller, lederegenskaper og lederatferd. Alle disse henspeiler på det samme fenomenet: en bestemt posisjon på en arbeidsplass. Fokuset varierer avhengig av om det er lederatferd/lederegenskaper, lederrollen knyttet til organisasjonen eller lederrollens mål og arbeidsoppgaver en ønsker å se nærmere på. Det er derfor nødvendig med en utledning av hvordan begrepet brukes i denne oppgaven, samt å begrunne hvorfor det er hensiktsmessig å se lederen i tilknytning til rollebegrepet.

Dette kapittelet tar for seg begrepet lederrolle og presiserer deretter et lederrollebegrep slik det er relevant å se det i tekstens sammenheng. Begrepet er satt sammen av de to begrepene ”leder” og ”rolle” og jeg vil først ta for meg lederbegrepet og rollebegrepet hver for seg. Ettersom en lederrolle best kan forstås i en kontekst (Strand 2001) vil jeg også se nærmere på de faktorer i nevnte organisasjon som kan tenkes å påvirke før jeg ser på hvilket lederrollebegrep som er relevant i denne oppgaven.

2.2 Lederbegrepet

2.2.1 Perspektiver på ledelse

Ledelse som fenomen har vært en del av samfunnet i svært lang tid, men ledelse som forskningsfelt ble ikke introdusert før ved begynnelsen av 1900 – tallet (Skogstad og Einarsen 2002). Feltet har vært igjennom ulike fokus gjennom tidene og som et resultat finnes det utallige definisjoner av ledelse, lederatferd og ledelsesprosessen (Strand 2001).

Den tidlige ledelsesforskningen kan betegnes som personorientert og man var i stor grad opptatt av å finne ”den universelle” leder (Johnsen, Vanebo og Busch 1995). Man var med andre ord mest opptatt av lederens egenskaper og ønsket å finne de egenskapene som kjennetegnet ”gode” ledere, slik at en kunne utdanne ledere som ville egne seg hvor som helst (Byrkjeflot 2002, Strand 2001). Det ble videre antatt at egenskapene var mer eller mindre knyttet til personens personlighet og dermed noe medfødt. Det har imidlertid vist seg vanskelig å identifisere universelle egenskaper og man har i stor grad gått bort fra søken etter dette. Samtidig brukes personlige egenskaper mye i omtale av ledere i dagligtalen og det er derfor et relevant tema i sammenheng med casen hvor to individer har ulik forståelse av hvilke egenskaper, oppgaver og ansvarsområder som tilfaller lederrollen.

Dagens oppfatning av ledelse kan omtales som prosessorientert og viser til at lederskap er en del av organisasjonsprosessen og derfor kontekstavhengig (Andriessen & Drenth 1997). Nyere ledelsesforskning har introdusert begreper som gruppe, samhandling og situasjon som vesentlig faktorer for ledelsesprosessen. Det stilles spørsmål ved i hvilken grad en lederrolle kan studeres isolert fra gruppen som skal ledes. Det blir også viet oppmerksomhet til at lederen påvirkes av gruppen i like stor grad som gruppen påvirkes av lederen. Man har dermed beveget seg bort fra søken etter den optimale lederpersonlighet som kan lede hva som helst og hvilken som helst

gruppe, og blitt mer opptatt av de situasjonsfaktorene en leder i en konkret rolle må forholde seg til.

Selv om det finnes svært mange definisjoner av ledelsesbegrepet kan man identifisere enkelte momenter som står sentralt i de fleste. Det ser ut til at ledelse generelt blir studert i forhold til tre aspekter (Skogstad og Einarsen 2002):

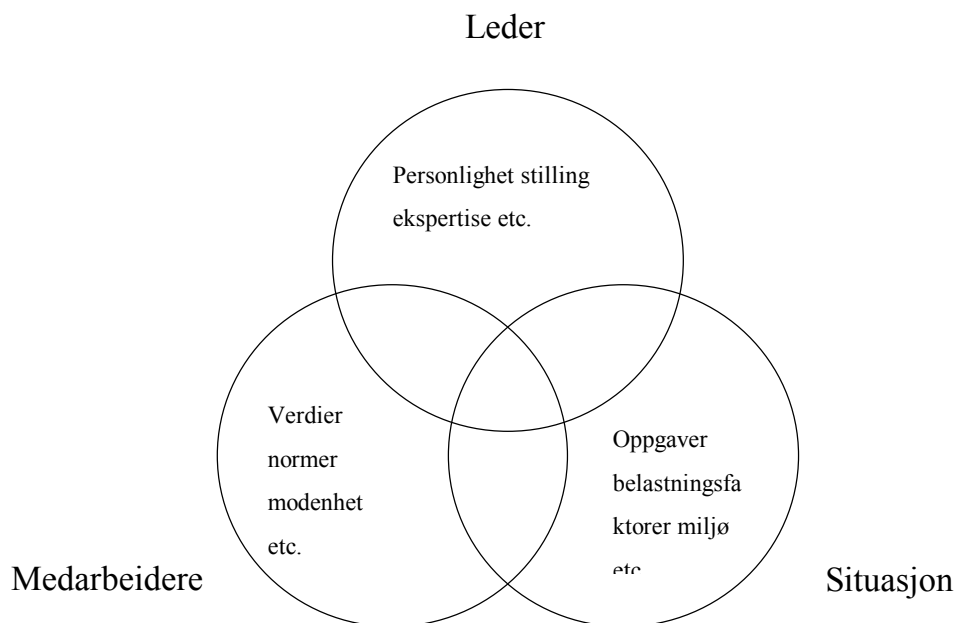
- Kjennetegn ved lederen: lederens utseende, selvtillit, makt, intelligens og formidlingsevner i tillegg til konkret lederatferd og lederstiler.
- Kjennetegn ved gruppen som skal ledes: formell kompetanse, modenhet, aksept av leder og organisasjonstilhørighet.
- Kjennetegn ved omgivelsene: hvor formalisert organisasjonen er, maktfordeling, type arbeidsoppgaver, organisasjonsendringer og organisasjonskultur.

Man kan videre klassifisere de fleste ledelsesteorier langs to dimensjoner. Den ene ser på den universelle versus den situasjonsbestemte ledelsen, den andre på hvilke trekk som er relevante for å være en god leder (lederegenskaper og lederatferd).

Målet med de ulike studier varierer også. For mange er det viktigste spørsmålet hva som gir mest effektiv ledelse i forhold til måloppnåelse og omsetning i organisasjonen, for andre er det trivselsfaktorer hos de ansatte som står i fokus. I senere tid har man blitt mer opptatt av å se på disse i sammenheng og at lederen har to ”oppgaver” som må kombineres: organisasjonens mål og effektivitet, samt organisasjonskulturen, hvordan gruppen fungerer og om de ansatte trives (Skogstad og Einarsen 2002).

De siste årene har en også blitt mer oppmerksom på hvordan lederen selv oppfatter sin rolle (Haukedal 2002), og at ledelsesprosessen og rollen bare kan sees i sammenheng med den konkrete situasjonen lederen befinner seg i og hvordan denne

forstås av individene. Lederrollen i en spesifikk kontekst, med individer som tillegger den sin egen forståelse i henhold til situasjon og rolleforventning vil i hovedsak være mitt utgangspunkt for diskusjon og utledning av begrepet.



Figur 1: Momenter ved studier av ledelsesfenomenet (Skogstad & Einarsen, 2002:16)

Figuren viser de ulike elementer som er del av ledelsesfenomenet. De tre sirklene representerer på mange måter hver sin tradisjon. Den ene ser på lederens ulike personlige og faglige egenskaper, den andre viser til kjennetegn ved medarbeiderne og den tredje tar for seg situasjonsfaktorene. Lederrollen i denne oppgaven befinner seg krysningspunktet til sirklene, hvor situasjon og fortolkninger både hos leder og medarbeidere virker sammen. I forhold til det som er sagt om Kelly (1963) og Goffman (1959) ser jeg lederrollen i et situasjonsperspektiv, kombinert med den

individuelle forståelsen av den. Jeg vil ikke ta stilling til hva som kjennetegner gode og dårlige ledere, eller se nærmere på hvordan en kan oppnå effektiv ledelse. Mitt perspektiv er individets forståelse av rollen og jeg vil ikke foreta vurderinger av ulike sider ved selve ledelsesprosessen. I siste del av oppgaven vil jeg se nærmere på at faktorer for god ledelse og inkluderende kultur er nært knyttet til deltakernes evne til å kommunisere forventninger og det er tvilsomt at dette handler kun om lederens egenskaper (se kapittel 4).

2.2.2 Ledelse sett i forhold til ”lederegenskaper”

Selv om søken etter lederegenskaper har blitt delvis forlatt av forskningen er det fremdeles en faktor i arbeidslivet. I dagligtalen blir ledelse ofte omtalt i forhold til lederegenskaper. I arbeidslivet kommer det til syne blant annet ved bruken av personlighetstester i forbindelse med ansettelse. Personlighetstester som benyttes har ofte bakgrunn i trekktenkning innenfor personlighetsteori. Denne tradisjonen ser for seg at en kan dele ulike personlighetstrekk inn i et bestemt antall dimensjoner og måler så skåren ut fra disse (Kaufmann 2000). Skåren på såkalte ”lederegenskaper” kan da også utledes av disse. Jeg velger å ikke legge for mye vekt på dette her, men vil ta det opp igjen i forbindelse med ulik begrepsbruk knyttet til lederfunksjonen (se kapittel 3).

Implikasjonene av å se ledelse som et produkt av lederens personlighet er mange. Når en ser for seg at ledelse dreier seg mer om personlige egenskaper enn om arbeidsoppgaver og at god ledelse er medfødt og betinget av personlighet heller enn andre egenskaper og kunnskap, ser en for seg at det finnes to mennesketyper som innehar bestemte kvaliteter som gjør dem til nettopp det (Andriessen & Drenth 1997). Den mest påfallende følgen av dette er imidlertid at en ikke ser den individuelle lederen og dennes forståelse, men hevder at det å være leder/ikke – leder er medfødt og at ledelse ikke er relatert til situasjonen ledelsen skal utøves. Når en velger å se

lederen separat fra organisasjonen som helhet blir dette problematisk ettersom lederen ikke arbeider alene, men i interaksjon med andre. Det er derfor helt nødvendig å se på hvordan lederen og medarbeiderne utgjør en integrert gruppe som påvirker hverandre og man ser på hvordan lederen selv oppfatter sin rolle.

2.3 Rollebegrepet

2.3.1 Rolleteori generelt

Rollebegrepet er sentralt i arbeidslivet og gir en sammenheng mellom posisjon, situasjon og person (Strand 2001). Roller studeres både i psykologien og sosiologien og man kan si at rolleteori er der ”psykologi og sosiologi møtes”. Sosiologien studerer roller i forhold til de normer og forventninger som tillegges en stilling eller posisjon, for eksempel i arbeidslivet. Psykologien ser på individet som spiller rollen og hvilke faktorer hos individet som er viktige i møtet med en rolle (Rønning 2002). På mange måter er det mest fruktbare kanskje å kombinere disse to, og studere rollen i møtestedet mellom de formelle forventninger og normer og personen som skal tolke dem.

Kelly og Goffman representerer på mange måter hver sin side av dette. Goffman (1959) ser roller i et utpreget sosiologisk perspektiv og hevder at individet er sekundært i forhold til de normer og forventninger som ligger i samfunnet, og at det finnes en slags felles enighet om de roller som eksisterer. Kellys ”personal construct” teori er psykologisk og ser på hvordan det enkelte individ oppfatter sin verden (Kelly 1963). Roller blir i denne sammenheng sett i forhold til individets mulighet til å etablere meningsfylte relasjoner med andre, samt ha forståelse for andres konstruksjonsprosess. I så måte kan en se Kelly og Goffman på hver sin side, og deres perspektiver til sammen kan brukes til å finne møtestedet mellom psykologi og sosiologi.

Ifølge Berger & Luckmann (1966) inneholder et samfunn institusjoner og et felles begrepsapparat for å beskrive disse. Innenfor institusjonene vil det være vanemessige atferdsmønstre som er sosialt konstruerte og som er objektivert gjennom de språklige betegnelse. For at institusjoner skal kunne opprettholdes er en avhengig av at atferd blir objektivert slik at den er tilgjengelig for individene i et samfunn (Berger og Luckmann 1966). Når atferd er institusjonalisert, dukker denne opp som roller, som

individet spiller for å delta i den sosiale verden. Lederen som figur er en etablert del arbeidslivet, og en har derfor et felles begrep for denne rollen. Rollebegrepet knyttes både til spesifikke handlinger og til handlingsformer. Det vil si at en ikke bare aksepterer at en bestemt aktør utfører en handling av typen X, men man aksepterer også at "type – X" handlinger kan utføres av enhver aktør som har de nødvendige forutsetninger for det.

2.3.2 Organisasjonsroller

Ifølge Haukedal (2005) ble rolleteori utviklet for å forstå menneskers handlinger innenfor sosiale strukturer. Man kan skille mellom ulike typer roller, hvorav en type kan kalles organisasjonsroller (Haukedal 2005). Disse rollene er knyttet til situasjonen og innholdet heller enn til personen som skal fylle dem. En rolle innenfor en organisasjon er uavhengig av individet – individet kommer inn i en rolle som allerede eksisterer og vil fortsette å være knyttet til arbeidsplassen når individet forlater den. Hinton (2000) sier at når en ser på en rolle for interaksjon er en mer interessert i selve rollens funksjoner enn personen som innehar den. I forbindelse med lederrollen vil man være mer interessert i hvordan atferden er forhold til sin forventning til lederrollen enn å faktisk se på personen som innehar den. Det spesifikke innholdet i en organisasjonsrolle vil likevel kunne variere ettersom rollen oppfattes ulikt av ulike individer.

I likhet med dette definerer Selznick (1997) organisasjonsroller som: *"En form for atferd som er knyttet til en definert posisjon i et sosialt system"* (Selznick 1997:68). Det knyttes ulike typer forventninger til organisasjonsrollene. Man har formelle forventninger – for eksempel en stillingsbeskrivelse, og man har mer uformelle og følelsesmessige forventninger som er knyttet til den enkeltes atferd innenfor en tittel. Forventninger kommer fra medarbeidere, bedriftens ledelse, kunder, forhandlere og miljø.

Lederroller

Rollebegrepet knyttet til ledere blir brukt på til dels svært ulike måter. Enkelte hevder at en lederrolle innebærer flere ”rollefigurer” med ulike arbeidsoppgaver innenfor et arbeidsområde (Johnsen, Vanebo og Busch 1995). Andre ser en rolle som på forhånd er fylt med normer, forventninger og foreskrevne atferdsmønstre (Haukedal 2005).

Lederroller kan sees som et tredelt begrep som innebærer den formelle lederrollen, den situasjonsbestemte lederrollen og den individuelle tolkningen av den (Johnsen, Vanebo og Busch 1995). Den formelle delen vil være begrepet slik det for eksempel er beskrevet i en stillingsbeskrivelse eller på et organisasjonskart (Haukedal 2005). Den situasjonsbestemte vil være rollen i akkurat denne bedriften, med sine betingelser. I tillegg har individet med seg et sett forventninger og en forståelse av hvordan lederrollen er og hvordan den bør være i akkurat denne situasjonen.

En lederrolle i arbeidslivet befinner seg i en bestemt situasjon som må defineres før en bestemmer innholdet i den konkrete rollen. Goffman sitt perspektiv fremhever at mennesker gjør situasjonsdefinisjoner, men er lite utfyllende om de konkrete situasjonene.

Om lederroller sier Kelly at de er mangetydig og innebærer en liten del ansvar og prestisje, men at de heller ikke har mer felles, en må derfor tillegge resten av begrepene i lederrollen selv (Kelly 1963). Videre sier Kelly om ledere at hvis en forstår andre bedre enn en er forstått, står en i posisjon til lederskap. I dette ligger at en person som har forståelse for den eller de andre som er i interaksjonen, vil være i posisjon til å kunne ha bedre oversikt over alles måter å konstruere på og dermed tilrettelegge for bedre kommunikasjon. Men dette må sees i forhold til at det er en person med sitt ”construct” system som gjør antakelsen om at han har tilgang på andres måter å konstruere på, og det er derfor ikke en selvfølge at han har.

Rollebegrepet til Goffman (1959) legger vekt på at rollene er sosialt bestemte og det er individet i samhandling som står i fokus. I en opptreden skal hvert individ spille sin sosialt definerte rolle. Individet er i en viss utstrekning bundet av den sosialt definerte

rollen, men det er også slik at individet selv kan tillegge rollen ulike faktorer slik at ikke alle vil spille "den samme" rollen på lik måte (Goffman 1959). En lederrolle vil i utgangspunktet være definert av stillingsbeskrivelsen, det vil si at man er ansatt med tittelen "leder". Bedriften vil være knyttet til en bestemt geografisk front hvor arbeidsplassen har sine lokaler. Fronten er i tillegg definert av måten en har organisert kontorer, møterom og så videre. Stillingen vil være definert av hvilke arbeidsoppgaver og mål det er forventet at bedriften skal holde på med. Som leder vil en kanskje gjerne gi et bestemt inntrykk og en velger da klesdrakt og liknende for å gi det inntrykket en ønsker.

2.4 Lederrollen i organisasjonskonteksten

Før jeg kommer fram til en endelig presisering av hvordan lederrollebegrepet i denne oppgaven brukes vil jeg gå igjennom noen faktorer ved organisasjonen som virker inn på den konkrete lederrollen. Ettersom lederrollen kan innebære så mye forskjellig, forstås den best i en kontekst (Strand 2001). Det er derfor hensiktsmessig å se på organisasjonskonteksten i forhold til casen vår for å få en bedre forståelse de konkrete utfordringer akkurat denne lederrollen står overfor.

2.4.1 Organisasjonens betydning for lederrollens utforming

Den konkrete lederrollen befinner seg alltid i en kontekst. Det er derfor lite hensiktsmessig å skulle diskutere lederbegrepet som om det er et gitt innhold i rollen. Lederrollen befinner seg i en bestemt posisjon i forhold til de andre medarbeidere i en bedrift. Utover det er det vanskelig å skulle si noe bestemt om en lederrolle uten å vite mer om den spesielle situasjonen rollen befinner seg i (Strand 2001).

Tildeling av formelle roller fastsetter deltakernes oppgaver, forventede fremgangsmåter og så videre (Selznick 1997). Dette henspeiler på den teknisk utformede organisasjonen, med de formelle rollene. Lederskapets betydning er knyttet til i hvilken grad den formelle strukturen bestemmer atferden, og enkelte tildelte roller gir større vanskeligheter enn andre. Dette er interessant i forhold til Mintzberg (1983) sine organisasjonsstrukturer. Basert på Selznick kan en tenke seg at jo mer en organisasjon er formalisert og jo tydeligere hierarki, jo mindre rom er det for den enkelte å komme inn med egne forventninger. I organisasjonen, som ble presentert innledningsvis, er dette relevant fordi den også har en bestemt struktur, med sine vanskeligheter.

Situasjonsfaktorer for casens lederrolle

De faktorer som virker mest relevante for lederrollens innhold fra organisasjonens perspektiv, er følgende: kulturen, størrelsen og alder på bedriften, hva som produseres og ulike sosiale forhold som bringes inn av de ulike individer som jobber der.

Faktorene danner til sammen rammene for en organisasjonskultur som gir retning til hvordan man gjør ting i denne bedriften, og hvordan lederrollen oppfattes i henhold til arbeidsoppgaver, verdier og holdninger. Det sier imidlertid lite om hva individet selv tenker om rollen, og hvordan denne forståelsen har vokst fram. Faktorene som kort presenteres her, vil også være i fokus i neste kapittel, men da knyttet til individets forståelse.

Kulturen. En bedrift befinner seg for det første i en geografisk kultur. Det vil si at den har tilhørighet i et land, en landsdel og så videre. Imidlertid er det slik at med dagens globalisering og internasjonale selskaper har bedriften også en kulturell tilhørighet til sin bransje eller opprinnelsesland. I veldig spesialiserte bedrifter, som den teknologiske bedriften oppgaven har i fokus, har ofte mange den samme utdanning og man har med seg en kultur derfra. I tillegg til de ytre kulturpåvirkningene, som kan være mer eller mindre implisitte, har man organisasjonskulturen, som bygges av en rekke faktorer (Bang 1995). Organisasjonskulturen er viktig å diskutere fordi individet påvirkes av ulike grupper og kulturer og kan ikke slippe unna organisasjonskulturen på en arbeidsplass. Dette vil bli diskutert i større detalj i neste kapittel (se kapittel 3).

Størrelse og alder på bedriften. En bedrift som har eksistert over lang tid kan tenkes å ha en klarere oppfatning av hva som forventes av de ulike roller enn nyere bedrifter. Samtidig står de etablerte i større fare for å ha så mye implisitt kunnskap slik at forventningene er mindre tilgjengelig for bevisstgjøring. I begge tilfeller vil alderen være en medvirkende faktor på hvordan man oppfatter de ulike rollene i bedriften (Bang 1995). Størrelsen er også av betydning, spesielt fordi den ofte er avgjørende for hvordan en velger å strukturere de ulike delene (Strand 2001). I en stor bedrift med mange avdelinger har kanskje hver avdeling sin leder, som rapporterer oppover. Mange har flere ledd og relativt strenge kommunikasjonslinjer. I en nystartet eller

liten bedrift har man kanskje løsere kommunikasjonslinjer, alle har daglig kontakt med lederen og lederrollen har en mindre klar beskrivelse (Mintzberg 1983, Strand 2001).

Produksjon. Hva en bedrift produserer henger sammen med måten en strukturerer bedriften på og dermed også med hvilken rolle lederen har (Mintzberg 1983). I en skole er den operative enheten lærerne, som produserer undervisning og læring, noe som er forskjellig fra en fabrikk med samleband, eller en innovativ teknologibedrift som primært utvikler nye løsninger i et snevert marked. I disse ulike formene vil alle ha forskjellige roller, og også roller som har samme formelle tittel vil ha ulikt innhold.

Sosiale faktorer. En arbeidsplass består av individer. De kommer kanskje fra helt ulike steder, de har forskjellig eller lik utdanning, de er menn og kvinner og i ulike aldersgrupper og så videre. Alle er individer som kommer fra ulike grupper og som skal arbeide sammen som del av samme gruppe eller kultur. Lederrollen er også en del av denne gruppen, og det individet som spiller lederrollen er en del av gruppen. Det er derfor i høy grad aktuelt å diskutere i hvilken grad de sosiale faktorene spiller inn på hvordan lederrollen kan oppfattes.

2.4.2 Litt om organisasjonstyper

En organisasjon kan defineres som: ”Koordinering av en gruppe menneskers innsats og samarbeid” (Einarsen 1997:551). Denne definisjonen er ganske vid og sier bare noe om at organisasjonen består av en gruppe mennesker, at de arbeider sammen om noe og at dette arbeidet er koordinert ved organisasjonen. Andre definisjoner av organisasjoner har gjerne også med at arbeidet er rettet mot et felles mål. Med tanke på lederrollens mangetydighet vil et nærmere blikk på organisasjonenes oppbygging være hensiktsmessig for klarere å kunne se på den enkelte lederrolles utfordringer.

Ifølge Mintzberg (1983) kan organisasjoner deles inn i fem typer. Hver av disse er strukturert på bestemte måter og opererer med ulike typer arbeidskrav og spesialisering. Det er viktig å merke seg at disse fem organisasjonstypene beskriver

prototyper på ulike måter å strukturere en mest mulig effektiv organisasjon på. Få bedrifter er rendyrket en bestemt type, og de fleste vil inneholde elementer fra flere typer (Strand 2001).

Mintzberg (1983) hevder i sin organisasjonsteori at enhver organisasjon har fem enheter. Kjernen er den operative enheten som kan være samlebandet i en fabrikk, lærerne på en skole, utviklingsteamet i en teknologisk bedrift. Den operative enheten betegner det som er oppgitt i bedriftens hovedbeskjeftigelse eller produksjonen. I tillegg har alle organisasjoner en form for ledelse. Dette kan bygges opp på ulike måter, enkelte organisasjoner har mange mellomledere og en forholdsvis liten toppledelse, mens andre har færre nivåer og dermed flere oppgaver til den ledelsen som er. I tillegg til disse to hovedelementene har organisasjoner i varierende grad ulike støttefunksjoner som utgjør de siste tre enhetene i organisasjoner. I store organisasjoner har en gjerne hele avdelinger dedikert til støttefunksjonene, mens i mindre bedrifter har en kanskje ansatt en person til å håndtere både sekretær og regnskapsfunksjon, eller en leier inn konsulenter etter behov.

De fire organisasjonstypene som identifiseres av Strand (2001) og som i stor grad korresponderer med de beskrevet hos Mintzberg (1983) er: byråkratiet, ekspertorganisasjonen, oppgaveorganisasjonen og gruppeorganisasjonen. Byråkrati betegner organisasjoner med høy grad av spesialisering når det gjelder oppgaver, tydelig hierarki og er ofte store organisasjoner. Ekspertorganisasjoner har høy grad av spesialisering når det gjelder fagkunnskap, eksempler er universiteter, konsulentfirmaer og advokatkontorer. For lederrollen i oppgavens case er det de to siste typene som virker mest relevante. Bedriften i fokus er relativt liten, det er høy grad av fagkunnskap, den er flatt strukturert og har uformelle linjer. Dette er kjennetegn også ved oppgaveorganisasjoner og gruppeorganisasjoner (Strand 2001). Hos Mintzberg kalles de tilsvarende organisasjonstyper for "enkel struktur" og "adhocrati" (Mintzberg 1983).

Organisasjonsformene er kjennetegnet ved innovasjon, høyt spesialiserte medarbeidere, uformell kommunikasjon og prosjektledere. Lederen har ikke som

oppgave å gi ordre, men være organiserende i det prosjektet som for øyeblikket er i fokus. Organisasjonssituasjonen er dynamisk, gjerne med relativt unge medarbeidere som har høy utdanning og spesialisert kunnskap. Spesielt går innovative teknologibedrifter igjennom en periode med organisasjonsformen ”adhocrati” når de er nyetablerte. Mange beholder også denne formen i relativt lang tid. Bedriften i fokus er preget av dette. Imidlertid har denne bedriften også preg av å være det Mintzberg kaller ”enkel struktur”, i og med det formaliserte skille mellom ledergruppen og produksjonsenheten (Mintzberg 1983). Dette er noe som kan være med på å komplisere rolleforståelsen for den enkelte. På den ene siden har man en formalisert lederrolle og på den andre siden er ”tonen” i bedriften uformell og basert på spesialiserte kunnskaper hos den enkelte.

2.4.3 Mot en presisering av lederrollebegrepet

Begrepet ”rolle” gir en sammenheng mellom person, posisjon og organisasjon (Strand 2001) og er derfor hensiktsmessig å sette i sammenheng med lederrollen i arbeidslivet. Som jeg har vist kan rollebegrepet sees som et møtested for psykologi og sosiologi, hvor psykologien primært ser på personen og sosiologien ser på de omkringliggende sosiale faktorer. Organisasjonen er en ytre faktor, og posisjonen vil være en del av dette. Individet som trer inn i organisasjonen får sin formelle posisjon, men må også fylle denne med sine egne forventninger og tolkninger. I rolleforståelsen kombineres den subjektive forståelsen med den objektivt definerte rollen, det vil si at personers oppfatning må settes i sammenheng med den formelle stillingen. Personen handler alltid innenfor en sammenheng som gir føringer og mening.

I den foreliggende teksten handler lederrollen generelt om måten en person velger å handle innenfor en tittel som befinner seg innenfor en konkret bedrift og i samhandling med andre personer. Jeg legger vekt på å se det fra individets perspektiv og hvordan ulike faktorer påvirker den enkelte til å utvikle sin egen forståelse av den bestemte rollen. Det er derfor grunnleggende å understreke at jeg anser individet som en aktivt forstående person som tar del i sin konstruering av egen forståelse, ikke som

en passiv brikke som får tildelt et en rolle med et ferdigskrevet manus for hvordan denne skal spilles.

2.5 Sammenfatning og diskusjon

Jeg har i dette kapitlet sett nærmere på hva som ligger i begrepet lederrolle. I den sammenheng er det blitt redegjort for ulike måter lederbegrepet har blitt studert, fra å legge vekt på personlige egenskaper til å se lederen som en del av en gruppe. Det har også blitt redegjort for rollebegrepet og at dette kan sees som møtestedet mellom sosiologi og psykologi, hvor Kelly (1963) og Goffman (1959) på mange måter representerer hver sin side. Videre har kapitlet tatt for seg de faktorer som er medbestemmende når det gjelder lederrollens innhold og arbeidsoppgaver. Dette er faktorer som bedriftens mål og produksjon, hierarkiske oppbygging og kultur. Alle er deler som individet må ta i betraktning når det skal legge forståelse i en konkret lederrolle på en bestemt arbeidsplass.

Ledere har mange fellestrekk, men det betyr ikke at en kan studere dem som en enhetlig gruppe. Lederens oppgaver varierer sterkt fra bedrift til bedrift, både i forhold til de konkrete arbeidsoppgavene som foreligger og det sosiale, blant annet hvordan lederen forholder seg til medarbeidere når det gjelder grad av overvåkning, instruksjon, oppmuntring, autoritet og så videre (Strand 2001).

Det å bruke begrepet ”lederrolle” er ikke helt uproblematisk av flere årsaker. Lederposisjonen på en arbeidsplass tilfredsstiller de momenter som er viktige for at noe skal kunne kalles en rolle, samtidig er det ikke en entydig sådan. Kapitlet har tatt for seg lederbegrepet og rollebegrepet hver for seg for så å sette det sammen til et helhetlig uttrykk. Rollebegrepet er omdiskutert, og det er ikke enighet om at dette er den mest fruktbare måten å se det på. For denne oppgavens mål er det imidlertid nødvendig og hensiktsmessig å legge vekt på nettopp rolleaspektet ved lederstillingen. Og i dagliglivet blir også lederen omtalt ved hjelp av dette begrepet.

”Personal construct” teori ser på rollebegrepet i sammenheng med relasjoner, og er opptatt av at rollen bare er til stede hvis en er noe for den andre (Kelly 1963). Det vil si at for at rollebegrepet skal gi mening er man nødt til å oppfattes som leder av andre mennesker. Som vist i kapittel 1 hevder Kelly at det finnes en felles forståelse av

kulturen og av ulike fenomener i samfunnet, slik at vi kan tenke oss at lederen som begrep er et felles symbol, men at individets handlingsmønster innenfor fenomenet vil være ulikt avhengig av den unike forståelsen.

Goffman (1959) blir sett som en viktig personer innenfor rolleteori. For ham består livet av en kontinuerlig rekke av opptredener hvor individet skal spille ulike roller avhengig av hvor de befinner seg. Til jobben vil det være knyttet et sett med roller og til familien et annet. I ulike situasjoner vil man dermed spille ulike roller. I motsetning til Kellys (1963) åpenbare individ, kan det her se ut til at det forsvinner helt og at en bare består av en lang rekke med ulike roller. Rollene er gitt av den større kulturen og det finnes et felles sett av symboler som gjør at de involverte parter vet hva som foregår og kan delta uten større problemer. Goffman hevder likevel at individet kommer med sin egen tolkning av rollen, selv om det er noe vanskelig å få tak i.

Man kan lett få inntrykk av at det å inneha en lederrolle innebærer å spille en ”gitt” rolle som fungerer best på forhåndsbestemte måter. Det betenkelige med å se det på denne måten er at det til slutt er individer som skal fylle rollen og at disse har med sin unike forståelse av situasjon, organisasjon og rolle. Det er derfor tenkelig at en vesentlig del av lederrollen som skal spilles må fylles inn av det enkelte individ, som utvikler sin forståelse på bakgrunn av noe mer enn stillingsbeskrivelsen og manualer for hvordan en kan være leder på en mest mulig effektiv måte. Betingelser og grenser for lederskapet settes blant annet av fortolkninger og generaliseringer blant medarbeidere (Byrkjeflot 2002) og hvilke fortolkninger lederen selv tar med seg inn i situasjonen.

I neste kapittel står kulturbegrepet og individet i kulturen i fokus. De ulike faktorer som ble diskutert i siste kapittelet bringes med videre, men sees fra et individ og kultur perspektiv. Både Kelly (1963) og Goffman (1959) er sentrale teoretikere også i dette kapittelet.

3.0 Individet og kulturen

3.1 Innledning

I casen beskrives to individer med ulik forståelse av en konkret lederrolle. De to er ikke uenige i at det eksisterer en lederrolle eller hvem som innehar den. De er uenige om er hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder som tilfaller rollen. I de foregående kapitler har dette blitt diskutert i forhold til et kognitivpsykologisk perspektiv og et sosiologisk perspektiv. Jeg har også brakt inn organisasjonsteoretiske faktorer som er relevante for individets forståelse av lederrollen. I dette kapittelet vil jeg utdype teori og enkelte faktorer fra tidligere kapitler som kan tenkes å påvirke de to individene i casen. En kan tenke seg en nærmest uendelig mengde faktorer avhengig av hvilket perspektiv en velger og hvilke konklusjoner en ønsker å se etter. I sammenheng med Kellys (1963) teori om individuell konstruksjon og Goffmans (1959) situasjonsperspektiv velger jeg å legge vekt på kultur og sosialisering, individets plass i kulturen, og individets forforståelse i form av ”constructs”, holdninger og stereotyper. Jeg anser dette som sentrale elementer i og med at de utfyller ulike sider ved samme sak. Når det gjelder kulturbegrepet har jeg valgt å supplere med Berger og Luckmann (1966) sin teori om sosial konstruksjon av virkeligheten.

Jeg trekker med meg forrige kapittels vektlegging av lederegenskaper (pkt 2.2.2.) og hvordan begrepene en velger i sin beskrivelse av innholdet kan tenkes å påvirke måten en ser lederrollen på. De ulike elementene danner sammen en helhet for hvordan individet forstår den konkrete rollen.

3.2 Kultur og sosialisering

3.2.1 Om kulturbegrepet

Ifølge Selznick (1997) innebærer lederskap et vidt spekter av aktiviteter, men lederskapets natur skifter ikke form ved enhver sosial situasjon. Videre blir det sagt at en teori om lederskap må sees i sammenheng med en teori om sosial organisasjon. Kombinasjonen av disse argumentene blir at det finnes noe grunnleggende felles ved lederroller som ligger i samfunnet og at dette felles kan finnes ved hjelp av en teori om sosial organisasjon. Jeg velger derfor å se nærmere på kulturbegrepet og sosialisering som viktig for hvordan individet oppnår sin forståelse av den konkrete lederrollen.

Lederrollen som sådan kan sies å være et kulturelt produkt som de fleste i vårt samfunn anerkjenner eksistensen av (Strand 2001). Måten vi strukturerer arbeidsplasser innebærer vanligvis en eller flere ledere og de fleste vil gjenkjenne begrepet ”leder” som en bestemt posisjon i arbeidslivet.

Kultur som fenomen er vanskelig å fange inn for praktiske formål og det er langt fra enighet om hva kulturbegrepet inneholder (Strand 2001). Det som ofte legges i begrepet er et sett grunnfestede oppfatninger som har påvirkning på atferd og er felles for en gruppe.

Kulturen kan sees på flere nivåer i et samfunn. De mer generelle nivåer dreier seg for eksempel om nasjon, sosial klasse eller kjønn. De nære nivåer dreier seg om familie, arbeidsfellesskap eller nabolag. Hvert individ vil være del av flere kulturelle nivåer (Bruner 1997). Det å skulle definere hver eneste sosial gruppering som en egen kultur er kanskje ikke den mest fruktbare måten å se begrepet på. Samtidig er det vanskelig å skulle bestemme kulturer til å bare være på nasjonalt nivå. For det første har ikke alle nasjoner en helhetlig kultur, for det andre ligger enkelte nasjoner svært nære hverandre i måter organisere seg og i sine grunnfestede oppfatninger. Ifølge Oxley og

Hort (1996) befinner en seg vanligvis i en gruppe heller enn i en helhetlig kultur, og ingen kan erfare hele kulturen på en gang. En kan likevel gjenkjenne elementer fra kulturen og de individer som er en del av den.

Som vist i kapittel 1 tar både Goffman (1959, 1986, 1997) og Kelly (1963, 1979, 1996) opp de sosiale omgivelsene som essensielle for individets forståelse av virkeligheten. Kelly hevder at individer ikke kan være det uten en sosial ramme, og at det er hensiktsmessig å se på denne rammen fra et kulturperspektiv (Kelly 1963). Han tar utgangspunkt i at selv om individer har ulike ”constructs”, er noen likere enn andre. Det sies videre at denne likheten kommer fra at en tilhører samme gruppe. Dette gjelder både i oppveksten og ved inntreden i andre sosiale grupper. Kelly setter likhetstegn mellom kultur og det han kaller ”sosial arv” (Kelly 1979) og han tenker seg at kulturen konstitueres av hvilke forventninger en konstruerer at ligger på en selv fra omverdenen. Likheter i disse forventninger er det som gjør enkelte individer og grupper av individer likere enn andre (Kelly 1963). Goffman (1959) har ikke et like klart formulert kulturbegrep, men er tydelig opptatt av de forventninger som ligger i kulturen. Den enkelte må bruke de virkemidler som er tilgjengelige for å formidle den opptreden som er i fokus, samtidig fremstilles roller som sosialt stabile og rammeverk som en del av kulturen.

Berger og Luckmann (1966) tar opp noen av de samme elementene. Ifølge deres teori om sosial konstruksjon av virkeligheten har ikke mennesket naturlige omgivelser, men skaper sin verden der de er (Berger og Luckmann 1966). Kulturen er sosialt konstruert av individene i den og det finnes derfor et gjensidig avhengighetsforhold mellom individet og kulturen. Institusjonalisering av atferd med tilhørende roller blir fremhevet som et viktig element i enhver kultur. Jeg mener det finnes likheter mellom Goffmans (1959) begreper i forbindelse med teatermetaforen og hvordan Berger og Luckmann (1966) velger å se institusjoner og roller som elementer individer i en kultur er enige om og kan gjenkjenne.

Sosialisering viser til den prosessen som gjør individet til en del av en kultur eller gruppe og får overført verdier, holdninger, samhandlingsformer og språk fra denne

kulturen (Berger og Luckmann 1966). Primærsosialiseringen foregår i vårt samfunn blant annet i familien og nærmiljøet, og har påvirkning på all senere sosialisering (Salmon 1970). Fordi primærsosialiseringen legger grunnlaget for det Kelly (1963) kaller kjernerollen vil den også være vesentlig i forholdet til de verdier og holdninger en antar. Det er også gjennom denne vi lærer de normer og regler som gjelder i et samfunn og som gjør oss bedre rustet til å skulle spille roller og tre inn i andre grupper utover i livet. Primærsosialiseringen vil fortsette å være grunnleggende når en former sin forståelse av nye grupper og situasjoner.

Sekundærsosialisering viser til videre sosialisering inn i nye grupper individet er del av og hvor en videre utvikles og formes (Berger og Luckmann 1966). Sosialisering inn i nye grupper fortsetter kontinuerlig gjennom hele livet. Det antas at primærsosialiseringen fortsetter å være grunnleggende hos individet slik at en ikke blir ”gjenfødt” hver gang en stiger inn i en ny gruppe (Salmon 1979).

I denne oppgavens case antas det at partene kommer fra samme nasjonale kultur og av den grunn også snakker samme språk og har en del felles virkelighetsoppfatninger. Kulturbegrepet i denne oppgaven vil derfor hovedsakelig dreie seg om individet i en bedrift som har en organisasjonskultur. Det antas videre at den konkrete lederrollen befinner seg innenfor den samme nasjonale kulturen som individene kommer fra og derfor ikke vil være fullstendig fremmed for partene som fenomen. Imidlertid har de kanskje ulik bakgrunn både når det gjelder ”constructs”, verdier, holdninger og tidligere organisasjonserfaring. Dette gir ulike forutsetninger for forståelse av hva den bestemte lederrollen innebærer før de trår inn i nevnte bedrift.

Det er en grunnleggende antakelse i dette arbeidet at individet og samfunnet er to sider av samme sak og at det ene ikke kan eksistere uten det andre. Det er derfor fruktbart å se nærmere på en teori om samfunnets sosiale konstruksjon av virkeligheten og så se mer spesifikt på de ulike faktorer i en organisasjonskultur. Organisasjoner har relativt faste rammer og definerte mål ved sin eksistens. Kulturen i organisasjonen blir konstruert og rekonstruert av medlemmene i den. De ulike

momentene som blir redegjort i neste avsnitt vil være like relevante for en organisasjonskultur som for et helt samfunn.

En kan ikke uten videre trekke forbindelse mellom fenomenet kultur og organisasjonsformer eller ledelse. Kulturer gir sannsynligvis noen grunnforutsetninger for hvordan det organiseres og hvordan ledelse og autoritet utøves (Strand 2001).

3.2.2 Sosial konstruksjon av virkeligheten

Når en ser på kulturen som et produkt av hvordan individer i et samfunn konstruerer den virkeligheten de lever i, ser en hvordan individet er uløselig knyttet til kulturen og hvordan kulturen skapes av individene. Kelly (1963) er opptatt av hvordan det enkelte individ konstruerer sin virkelighet, mens Berger og Luckmann (1966) har i fokus at samfunnet kommer først og individet er et produkt av det. Konstruksjoner er derfor en del av helheten som skaper et samfunn heller enn noe som eksisterer bare i det enkelte individs hode (Gergen og Gergen 2005).

Et premiss for å kalle noe en kultur er at den må eksistere før individet blir født inn i den, og fortsette å være der etter at individet har forlatt den. Teoretisk er det derfor først ved annen generasjon, når vaner og atferdsmønstre har blitt til realitet, at en kan snakke om kultur (Berger og Luckmann 1966). I første generasjon vil det som skapes og får navn bli til sosiale vaner, annen generasjon opplever de skapte atferdsmønstre og samlivsformer som sosiale realiteter (Rommetveit 1972). Første og annen generasjon blir her forstått i et bredt perspektiv, og en kan tenke seg annen generasjon som de arbeidstakere som kommer inn i bedriften etter at den har etablert sosiale vaner, prosesser og omgangsformer.

Når organisasjonen har vedvart, blir utvidet og ”overtatt” av andre enn de som skapte den vil ulike grunnfestede oppfatninger og handlingsmønstre bli en sosial realitet. Kulturen er ikke statisk, men konstrueres og rekonstrueres kontinuerlig (Wuthnow m.fl. 1984). Dette skjer ved at en vedlikeholder og forsterker den kunnskapen som ligger i kulturen, ved institusjoner, roller og et meningsfellesskap. I en organisasjon

vil kulturen konstrueres og rekonstrueres etter hvert som ulike atferdsmønstre får feste og ettersom den preges av individer som er der og individer som kommer til. I vår spesielle case er organisasjonen relativt nystartet. Dette kan bety at ikke alle deler har blitt sosiale realiteter, noe som også kan medføre at de enkelte individer kanskje spriker mer i sine oppfatninger enn hva som ville vært tenkelig i en mer etablert organisasjon.

Tre viktige begreper i forbindelse med Berger og Luckmanns teori om sosial konstruksjon av virkeligheten er eksternalisering, internalisering og objektivisering. Gjennom eksternalisering blir samfunnet et menneskelig produkt, gjennom objektivisering blir samfunnet en realitet for medlemmene og gjennom internalisering blir individet et produkt av samfunnet (Wuthnow m. fl 1984). Prosessen kan ikke sees som en tidssekvens, men en dialektisk prosess som foregår kontinuerlig. Den konstruerte meningen er essensielt i all kultur, og individet gir egen mening til handlinger, basert på den sosiale meningen som allerede finnes.

Jeg skal ikke dvele for lenge ved de teoretiske sidene ved begrepene eksternalisering, objektivisering og internalisering, men prosessen er i høy grad aktuell hvis en ser på hvordan en person som er ny i en jobb langsomt innordner seg de prosesser, atferdsmønstre og ”kunnskap” som ligger i bedriften og gjør det til sin egen. Med andre ord kan en si at denne prosessen er tilstede når individet blir en del av den organisasjonskulturen som finnes i bedriften.

Ifølge Wallace og Wolf (1999) er Berger og Luckmann på samme måte som Goffman opptatt av at det er innenfor ansikt til ansikt interaksjonen at ”the real action is”. Ansikt – til – ansikt interaksjonen blir sett som prototypen for sosial interaksjon. Det er ved de små interaksjoner at individet kan oppleve andre som sosiale vesen og kan få validering av seg selv som en del av et samfunn (Berger og Luckmann 1966). Individet er bundet av kulturen i form av struktur, kunnskap og mening, men står fritt til å kunne legge subjektiv mening i de fleste situasjoner.

Institusjoner og roller i sammenheng med sosial konstruksjon

En grunnleggende dimensjon for enhver kultur er institusjoner. Disse oppstår fra menneskelig aktivitet som har blitt et mønster. Når mønsteret blir akseptert i felleskap av individer i et samfunn som en spesifikk type kaller man dette institusjoner (Berger og Luckmann 1966). Ved å institusjonalisere atferd og aktivitet blir mange deler av samfunnet mer stabilt og forutsigbart og sørger for at individet slipper å kontinuerlig konstruere og definere situasjoner. "Personal construct" teori sier på samme måte at individet skaper sine "constructs" for å slippe å konstruere alle situasjoner som om de er helt nye (Kelly 1963).

I henhold til dette kan en se arbeidsplassen som en institusjon. Den befinner seg på et bestemt sted og har et mål som alle jobber mot. Det foreligger betingelser som er med på bestemme hvilke aktiviteter som foregår der og det finnes enkelte roller som er en del av enhver organisasjon. Goffman (1959) kaller all strukturert atferd i grupper for organisasjoner, og sier videre at alle i en organisasjon vil arbeide sammen for å opprettholde det som skjer. Dette er både fordi en er et "lag" som har en felles "front" mot resten av verden, men også for å lette muligheten hos medlemmene til å forstå og være med på den foreliggende situasjonen (Goffman 1959). En organisasjon er begrenset og har en fiksert fasade, hvilket passer på svært mange arbeidsplasser, i tillegg er atferden relativt lett gjenkjennelig i form av hvilke aktiviteter som skal finne sted.

Arbeidsplasser er svært forskjellige med henhold på den indre strukturen, hva en produserer, utdanningsnivå og så videre (Mintzberg 1983; Strand 2001), men de har også mange likhetstrekk. For eksempel er de gjerne knyttet til en bestemt fysisk bygning, de er like i form av at de har mål som en i fellesskap forsøker å nå. De organiseres på bestemte måter, og en har roller som er tilsvarende for ulike bedrifter, selv om det konkrete innholdet kan variere.

For at noe skal kalles en rolle i en institusjon må alle aktuelle medlemmer i samfunnet ha den nødvendige kunnskap om standarder for å spille en rolle i organisasjonen tilgjengelig (Berger og Luckmann). Aktuelle medlemmer betyr i denne sammenheng

alle som innehar den nødvendige kompetanse og kunnskap. Alle roller innefor en institusjonell orden representerer denne, men enkelte roller vil være mer representative. Ledere er for eksempel svært synlige for organisasjonsmedlemmene og kan derfor ofte være mer representative enn andre roller innenfor samme organisasjon (Strand 2001).

For å kunne fylle en organisasjonsrolle må en både kjenne til de nødvendige rutiner og ha en forståelse av de kognitive og følelsesmessige lagene som er viktige for rollen (Berger og Luckmann 1966). For eksempel kan en tenke seg at for å spille rollen ”dommer” i et skuespill må en lære seg de aktuelle replikkene og det å kunne vise riktig ansikt utad, men for å kunne være dommer i et virkelig rettssystem må en i tillegg ha de kvaliteter som generelt forventes i samfunnet. Når det gjelder lederroller er disse kanskje mindre selvforklarende og det kan være mindre enighet om innholdet enn roller som er knyttet til en spesifikk institusjon som en dommer er til rettssystemet. En leder er noe som eksisterer i så å si alle organisasjoner, og har derfor vidt forskjellige arbeidsoppgaver. En kan derfor ikke forvente den samme grad av kulturell konsensus omkring lederrollen som en har i forhold til en dommer, utover det at en ser en lederrolle som noe annet enn en underordnet. I forhold til om individet kan ha unik forståelse av lederrollen betyr dette at selv om en kanskje er enige om en ”generell” definisjon av begrepet vil den enkelte måtte fylle inn egne fortolkninger i forhold til hvilke kvaliteter en anser som viktige.

Lederrollen er knyttet til arbeidsdelingen og institusjonaliseringen av arbeidslivet, men virker på forskjellige arbeidsplasser som alle har ulike mål, produksjon, kultur og struktur. Det ligger bestemte forventninger til at alle organisasjoner har en leder. Men dette betyr ikke at det er enighet om nøyaktig hva denne rollen innebærer. Kulturen gir oss et sett med felles forståelse som kanskje er ulik andre kulturer, men individene i kulturen vil likevel komme inn med sin personlige forståelse som er et produkt av de ”constructs” individet benytter (Kelly 1963).

Når individet er beskjeftiget med en aktivitet som er sosialt objektivert vil han identifisere seg med denne aktiviteten, men ta avstand når han ikke lenger befinner

seg i den aktuelle situasjonen (Berger og Luckmann 1966). For eksempel kan en tenke seg at lederen vil identifisere seg med denne rollen mens han er på jobb, men ta avstand fra det og fokusere på å være far, ektemann eller fotballspiller på fritiden. Han kan likevel reflektere over sin atferd i rollen ”leder”, og vil da kunne påvirke sin fremtidige atferd i denne rollen.

3.2.3 Organisasjonskultur

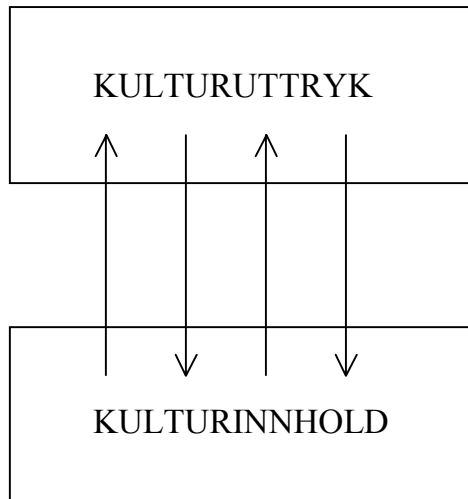
Begrepet organisasjonskultur har først blitt populært de siste årene, selv om fenomenet har blitt studert også tidligere. Uttrykket dukket først opp på slutten av 1960 tallet, og da som et synonym for ”organisasjonsklima”. Det å omtale organisasjonens vaner, ritualer og atferdsmønstre som en ”kultur” ble ikke utbredt før i 1970 og 80 årene. Den populære definisjonen av fenomenet organisasjonskultur formuleres ofte som ”Slik vi gjør tingene her hos oss” (Bang 1995:21). Dette er imidlertid litt for enkelt, ettersom kulturbegrepet omhandler noe mer en akkurat observerbar atferd. Begrepet er komplekst og dreier seg om både hva en gjør, hvordan en gjør det og hvilke underliggende faktorer og signaler som bestemmer atferden i den enkelte organisasjon (Bang 1995).

Grupper vil over tid utvikle en del felles dimensjoner for konstruksjon og gruppens medlemmer vil derfor kunne ha enkelte ”constructs” som er relativt like (Kelly 1963). Dette kan for eksempel dreie seg om hva som er vanlig å gjøre på en arbeidsplass versus en annen. Et typisk eksempel er den lukkede eller åpne kontordøren. Enkelte steder betyr kanskje en lukket dør at personen ønsker arbeidsro, men at det er åpent for å banke på og komme inn. Hos andre er det kanskje slik at kontordørene alltid er åpne og en lukket dør vil da signalisere noe helt annet. En person som kommer fra det ene stedet til det andre kan derfor lett misforstå ulike situasjoner, og sende signaler som feilfolkes av de andre.

Organisasjonen som kultur er på mange måter en kultur på lik linje med andre. Den sees som et kollektivt fenomen, fordi den i det minste er felles for mennesker innfor et

sosialt miljø (Hofstede 1999). Og den sees som sosialt konstruert på den måten at den er skapt og vedlikeholdt av en gruppe mennesker. En organisasjon består imidlertid ikke av den samme gruppen mennesker over tid og det må derfor finnes grunnleggende antakelser som knyttes til kulturen som helhet heller enn den spesifikke gruppen individer som finnes i organisasjonen til enhver tid. Det antas at organisasjonskulturen er sammensatt av enkelte felles virkelighetsoppfatninger, atferdsmønstre og holdninger. Hofstede (1999) beskriver organisasjonskulturen som arbeidets ”sedvaner” og kaller de grunnleggende antakelser og forutsetninger for ”mental programmering”. Ifølge metaforen hvor en ser kultur som mental programmering kan organisasjonskultur defineres som: *”Den kollektive programmering af tankegangen, der kendetegner medlemmene af en organisation fra andre”* (Hofstede 1999:237).

Bang (1995) sier at enhver organisasjonskultur kan deles inn i to grunnleggende komponenter som står i et gjensidig påvirkningsforhold. Disse blir kalt kulturinnhold og kulturuttrykk (se figur 2, side 66). *Kulturinnholdet* viser til nettverket av betydninger, meninger og modeller for handling som befinner seg i organisasjonsmedlemmenes hoder. *Kulturuttrykk* er manifestasjoner av innholdet. Dette kommer til uttrykk i for eksempel handlinger, objekter, ritualer og praksis. Ulike forskere operasjonaliserer kulturens innhold på forskjellig måte. Operasjonaliseringene som brukes er blant annet normer og verdier, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. Bang (1995) setter grunnleggende antakelser i sammenheng med Kellys (1963) ”constructs” og det er derfor naturlig å legge vekt på dette i denne oppgaven.



Figur 2: Forholdet mellom kulturuttrykk og kulturinnhold (Bang 1995:46)

Grunnleggende antakelser kan deles inn i to typer. Den første dreier seg om hvordan arbeidet skal utføres og evalueres, den andre dreier seg om hvordan medlemmene forholder seg til hverandre innad i organisasjonen (Bang 1995:53). De grunnleggende antakelsene vil over tid bli tatt for gitt, og det som begynner som subjektive hypoteser og virkelighet transformeres gradvis til en sosial realitet. Her ser man tydelig sammenhengen til Berger og Luckmann (1966) som sier at den subjektive virkeligheten blir objektiv. De grunnleggende antakelser antas å være mer eller mindre ubevisst for gruppens medlemmer. Kellys begrep om "constructs" blitt satt i sammenheng med dette og det hevdes at de kan betraktes på samme måte som grunnleggende antakelser. Karst og Groult (1977) setter likhetstegn mellom det de kaller gruppens "shared "constructs" og gruppens kultur. Stewart og Stewart (1981) sier om "constructs" at:

"... Kelly sier at det bedre kan sammenliknes med et par briller som du mottar informasjon gjennom, men som også bestemmer hva du ser og hvordan du ser det. Kelly hadde et bra navn som beskrev systemet – han kalte det et "construct system", fordi ordet "construct" både bærer i seg at noe er konstruert eller utviklet ut fra erfaring, samtidig med at det er noe vi bruker når vi konstruerer – eller ser og fortolker – verden." (Stewart & Stewart 1981:7, oversatt i Bang 1995:54)

Bang (1995) hevder at en tydelig ser parallellen til grunnleggende antakelser her. Både grunnleggende antakelser og "constructs" er et system av hypoteser eller kognisjoner om verden som er bygd opp av de erfaringene vi gjør og som påvirker vår oppfatning og fortolkning av verden. Når disse utvikles i en gruppe som eksisterer over tid, vil en del av dem være felles mellom gruppens medlemmer i varierende grad.

Jeg stiller meg noe skeptisk til denne påstanden. Det er tydelig at det finnes noen felles trekk; både grunnleggende antakelser og "constructs" er relativt lite tilgjengelige for verbalisering og danner et fundament for atferd i bestemte situasjoner. Men mens "personal construct" teori fremhever at disse er personlige for individet, blir grunnleggende antakelser sett som en del av en kultur, og derfor felles for alle individene innenfor den bestemte kulturen. Dette blir videre forklart med det som kalles "shared constructs" (Bang 1995). Ifølge Kelly kan en ikke ha tilgang på andres "constructs", men ha tilsvarende måter å konstruere på. Det er derfor tvilsomt at en kan dele "constructs" med andre medlemmer på en systematisk måte. Ifølge Kelly finnes det enkelte offentlige "constructs", og det kan tenkes at det er disse det henvises til (Kelly 1963). Disse blir ikke beskrevet i nærmere detalj, men kan settes i sammenheng med det han sier om meningsdimensjoner som gjelder innenfor en gruppe. En kan ikke ha hvilke som helst "constructs", fordi en befinner seg innenfor en kultur som legger begrensninger på hvilke dimensjoner som er tilgjengelige (Kelly 1963, 1996).

3.2.4 Begreper og symboler for å karakterisere lederrollen

Oppgavens problemområde innebærer formuleringen "forståelse av lederrollen" som handler om innholdet i et begrep som er en del av kulturen og hvordan dette formes og utvikles hos individet. Ettersom kulturen vi er en del av også innehar et symbolsystem som vi deler, er det her naturlig å se på hvordan begrepsforståelsen utvikles i kulturen.

Det menneskelige samfunn er basert på at vi har et felles symbolsystem som gjør oss i stand til å gi objekter og hendelser mening. Vi lever ikke i en verden av utolkede sanseinntrykk og ved å sette ord på disse og kommunisere det til andre blir virkeligheten omformet til noe betydningsfullt (Rommetveit 1972). Ettersom vi aldri kan erfare hendelser og objekter ”utenfra” blir disse betydningsfulle først når de blir kommunisert gjennom det meningsfellesskapet et symbolsystem gir.

Kulturen er en grunnleggende faktor som gjør kommunikasjon mellom mennesker mulig. Innenfor en gruppe utvikles det et språk som gjør at en kan kommunisere med hverandre. Vi forstår ordene, legger det samme i dem og vi handler på måter som er forståelige for andre medlemmer i kulturen (Strand 2001).

Et felles symbolsystem blir av mange ansett som det viktigste kjennetegnet ved en kultur (Kelly 1996, Berger & Luckmann 1966). For å kunne kommunisere og samhandle må man ha en felles forståelse av hva ulike ting ”er”. Navn og symboler på institusjoner, roller og ritualer er det som bærer kulturen videre og som fornyer den. Dette representeres ofte ved et felles symbolsystem som for eksempel språk (Kelly 1991, Berger og Luckmann 1966). I denne sammenheng er det relevant å se på språket som felles symbolsystem, og hvordan de ulike begrepene skaper ulike bilder og ulikt innhold til en bestemt rolle.

Individet trekker ikke sine ”constructs” og begreper fra tynne luften, eller bygger sine ideer fra grunnen av ved hjelp av ren fornuft. Mennesker er som forskere i det de får sine ideer fra lagre av ideer som er tilgjengelige i deres grupper – og som de kan blande etter egne spesielle behov (Oxley & Hort 1996). De trekker dem fra den kulturelle virkeligheten som omgir dem og påvirker på samme måte den sosiale virkeligheten med sine ”constructs”. Spørsmål omkring hvordan individet tenker er derfor uatskillelig fra spørsmålet om tanker tilgjengelige for gruppen av individer som personen tilhører. Ettersom alle har sin unike erfaring, og ikke følger samme vei gjennom ulike grupper og erfaringer vil individets erfaring bli unik selv med andre i den samme kulturen.

Språklig kommunikasjon finner alltid sted innenfor en ramme som er sosial og psykologisk. Det språklig formidlede budskapet former og endrer individenes opplevelse av den situasjonen budskapet er innfelt i. Å tilegne seg språket i et samfunn er samtidig å gjøre det grunnperspektivet på verden som er innebygd i språket og kulturen til sitt eget (Rommetveit 1972). I en organisasjon kan en på samme måte tenke seg et spesielt ”språk” som brukes og som en innvies i over tid.

Ulike måter å omtale lederrollen

Typeinndeling av handlingsformer krever at disse har en objektiv betydning som igjen krever at det finnes et vokabular som refererer til handlingsformene (Berger og Luckmann 2004:85). Ved språket gir vi navn til de ulike institusjoner, roller, atferder, følelser og generelt alt annet som gjør samhandling mellom mennesker mulig. Ved å sette navn på lederrollen foreskrives også enkelte handlingsmønstre (Haukedal 2005, Berger og Luckmann 1966). I første rekke er en enige om navnet ”leder”. I vår kultur betegner det gjerne en som har et overordnet ansvar i forhold til andre på en arbeidsplass. Mer spesialiserte funksjoner kan legges til, som for eksempel ”mellomleder”, ”gruppeleder”, ”salgssjef” eller ”utviklingsleder”. Dette er betegnelser som er kulturelt skapt og som har en plass i det daglige språket som vi alle forstår, samtidig som de er tettere knyttet til den konkrete organisasjonen.

I forhold til Kellys overordnede og underordnede ”constructs” (Kelly 1963) kan vi tenke at ”leder” er det mest generelle, ”utviklingsleder” er mer spesialisert, mens ”min leder på min arbeidsplass med de betingelser som gjelder der” blir det som er mest personlig bestemt av de ulike begrepene og derfor også det en kan identifisere seg sterkest med, slik at forståelsen blir mer forankret i de grunnleggende ”constructs” heller enn det mer generelle. Enkelte deler av den spesielle rollen kan det tenkes man er relativt enige om, Kelly nevner i denne forbindelse noe ansvar og prestisje (Kelly 1963), i tillegg kommer konkrete arbeidsoppgaver som for eksempel å skrive tidsplaner, eller utbetale lønn. I casen er det ikke de lett identifiserbare, konkrete

arbeidsoppgaver det er uenighet om, men de ansvarsområder som ikke er nedtegnet i en stillingsinstruks.

Fenomenet ledelse blir omtalt på svært mange ulike måter, og det er grunn til å anta at de begreper som brukes til å beskrive det vil virke inn på hvilken forståelse vi har av fenomenet (Strand 2001). Dette gjelder for eksempel om vi ser ledelse som noe positivt eller negativt, om vi ser lederen som en bestemt ”dyprolle” (Strand 2001, Moxnes 2002) og hvilken rolle en da plasserer lederen i. Med ”dyproller” menes de klassiske arketyper som enkelte antar at finnes i den kollektive bevisstheten, som for eksempel far, mor, heks, djevel eller klovn (Moxnes 2002).

Forholdet mellom begreper, atferd og hvordan vi forstår en konkret lederrolle er ikke nevnt mye i litteraturen, men det ser ut til at det er viet mer oppmerksomhet i det siste (Strand 2001). Begrepene som omtales her kan deles i to grupper. Den første inneholder begreper som brukes i forhold til hva en anser som lederens viktigste funksjon eller oppgave. Den andre kategorien innebærer begreper som brukes mer direkte i henhold til det en anser som viktige egenskaper hos den konkrete lederrollen.

Den første gruppen av begreper betegner lederens viktigste funksjon og gjelder for eksempel forbinder at enkelte lederrollen primært med ”måloppnåelse”, andre med ”trivsel” og andre igjen med ”effektivitet” (Strand 2001). Dette er ikke betegnelser som viser direkte til ulik atferd og spesifikke arbeidsoppgaver en mener rollen innebærer. Man kan heller se det som samlebegreper som sier noe om hva en legger vekt på og man kan tenke seg at en som primært er opptatt av at lederens oppgave er trivsel, vil oppfatte denne annerledes enn en som legger vekt på effektivitet.

Trekk og egenskaper i forhold til lederrollen

Når det gjelder den andre typen begreper kan en tenkes seg at forståelsen av lederrollen kan være svært forskjellig avhengig av de begreper en bruker for å beskrive den. Et individ som omtaler ledere med begreper som ”autoritær”,

”dominerende”, ”instruerende” vil gjerne ha en annen forståelse av hva rollen innebærer enn et individ som bruker begreper som ”omgjengelig”, ”hjelpsom”, ”initiativrik” og så videre. Som det ble sagt i kapittel 2 kan dette knyttes til trekktilnærmingen innefor personlighetsteori, og personlighetstester som viser ”lederegenskaper”. Selv om forskningen i stor grad har beveget seg bort fra egenskapstenkningen om ledelse, er det svært aktuelt i forhold til måten vi omtaler lederrollen i det daglige liv (Kaufmann 2000).

Trekktenkningen er en gren innenfor personlighetsteori hvor man antar at individets personlighet er bygget opp av ulike ”byggeklosser” som gjør at en reagerer og oppfatter på bestemte måter (Pervin, Cervone og John 2005). Trekkene antas å være relativt stabile over tid. Det er også vanlig å måle i forhold til et begrenset antall trekkdimensjoner, selv om antallet dimensjoner varierer i de ulike teoriene.

Relevansen i forhold til individets forståelse av en lederrolle finner vi i måten man i dagliglivet omtaler personlighetstrekk hos mennesker. En har i stor grad overført disse trekkene til tanken om lederegenskaper og tenker seg at bestemte skårer på personlighetstester som måler trekkdimensjoner gjør at en er mer eller mindre egnet til å være leder. Høy skåre på egenskaper som for eksempel emosjonell stabilitet, dristighet, selvstendighet og hvor utadvendt man er, som gir høyt utslag på lederegenskaper (Kaufmann 2000).

Det uheldige med denne tankegangen er at selv om mange antar at personlighetstrekk er riktige eller ”sanne” som forklaringsfaktor, er dette ikke nødvendigvis sikkert. Ifølge Kelly er det rom for rekonstruering av egen personlighet og egne ”construct” og måten man ser verden på er et utslag av valg heller enn stabile personlighetstrekk (Kelly 1963). Individet har derfor alltid et valg. En er seg ikke nødvendigvis bevisst dette valget, men det er like fullt tilstede. Hvis man antar at individet har stabile personlighetstrekk kan, dette vanskelig forenes med Kellys teori om ”personal construct”. Dette gjelder på samme måte om man har en bestemt oppfatning av at en leder skal inneha bestemte lederegenskaper eller personlighetstrekk. En vil da kanskje ”måle” sin nåværende leder i forhold til de egenskapene en synes er viktige istedenfor

å vurdere om lederen fungerer med de egenskapene en har. På samme måte kan en tenke seg at den som innehar lederrollen kanskje forsøker å spille den i henhold til bestemte egenskaper, noe som igjen kan fungere dårlig.

3.3 Rolle, identitet og forforståelse

3.3.1 Identitet og rolle i organisasjonskulturen

En organisasjon er alltid en samling enkeltindivider og derfor vil hver enkelt bringe inn sin personlighet og sine problemer. De formelle reglene samordner roller og spesialiserte aktiviteter, men ikke personer. Ingen organisasjon vil være i stand til å begrense menneskelig erfaring til de formelt definerte rollene. Individet må derfor tilpasse seg organisasjonens kultur, samtidig som en setter seg inn i de formelle grensene for hva rollen man skal fylle innebærer (Selznick 1997).

Individene i organisasjonen tar plass i opptredener hver dag, fra det formelle ved å gå på jobb og arbeidsdagen som et hele til det å ha ulike interaksjoner med andre mennesker i løpet av dagen. Kulturen som helhet har et felles sett av ritualer, symboler og verdier som gir grunnlag for felles forståelse av institusjoner og roller (Berger og Luckmann 1966). Individene som utgjør en kulturell virkelighet er kontinuerlig med på å forme, skape og omskape denne kulturen, samtidig som deres verden er formet av den samme kulturen (Oxley og Hort 1996). Så når individet utvikler sin personlige og unike forståelse av en konkret lederrolle vil den grunnleggende antakelsen være fundert i en kultur, som legger begrensninger på hva det faktisk er mulig å konstruere. Samtidig har ingen individer nøyaktig den samme kultursammensetningen, personligheten eller erfaringsbakgrunnen, slik at det enkelte individ utvikler sin personlige forståelse (Kelly 1991).

Hos Kelly (1963) er identiteten omtrent det samme som det han kaller "core role" og knyttet til individets "kjerneconstructs". Disse er de aller minst generaliserbare "constructs" og omhandler personlige egenskaper, verdier og liknende. Individets "kjerneconstructs" er relativt permanente, og endringer i dem kan forårsake kriser eller store problemer for den enkelte. En kan for eksempel tenke seg at et "kjerneconstruct" er ærlig/uærlig og en har plassert seg selv som en ærlig person. I en situasjon hvor en opplever at en ikke handler i forhold til dette vil selve kjernen, det

vil si identiteten, til individet rokkes ved. Forvirringen vil derfor bli større i denne sammenheng enn for eksempel om en feiler i sin prediksjon av når bussen går.

I forhold til dette kan en tenke seg en forskjell på individets "selv" og individets identitet i organisasjonen. Individets identitet i organisasjonen vil i stor grad være knyttet til den rollen en har. Goffman hevder at når det spilles en rolle vil det være minst to "rollefigurer" tilstede – personen som spiller rollen og den kontekstbaserte rollen (Goffman 1986). Det sies videre at rollespillerens identitet vil undertrykkes til fordel for den sosialt bestemte rollen. Samtidig, med bakgrunn i Kellys tanker om en kjernerolle, vil det være vanskelig for en person som anser seg selv som ærlig å skulle handle på annen måte selv innenfor en rolle.

3.3.2 Forforståelse og stereotyper

Alle de elementer som hittil er nevnt handler om forforståelse, og hvordan denne skapes. Jeg vil imidlertid se nærmere på enkelte faktorer i forforståelsen som påvirker individet og som kan være mer eller mindre personlige. Kulturen legger rammen for forståelsen og setter enkelte begrensninger for hvilken forståelse det er mulig å ha (Kelly 1996). Men ettersom hvert individ har sin unike "vei" gjennom tilværelsen vil en samle en unik base å legge forståelsen i. En kan derfor si at selv om en del institusjoner og roller er sosiale konstruksjoner, må individet også tillegge sin egen unike forståelse av det som foreligger, men altså innenfor de rammer som finnes. Forforståelse handler om hvilket perspektiv en møter en situasjon med. Man kan befinne seg i samme situasjon, for eksempel et møte på arbeidsplassen, men det som oppleves vil kunne være forskjellig fordi en observerer situasjonen med sin spesielle hypotese (Kvernebekk 2002). Disse hypotesene er det sentrale ved Kellys teori og viser hvordan en kan være i kontakt med den samme rollen, men likevel observere den forskjellig.

Stereotyper handler om kategorisering av mennesker, objekter og hendelser. Disse er essensielt sosiale, ikke individuelle, forestillinger (Hinton 2000). På samme måte som

institusjoner vokser ut av en felles forståelse av hensikt, er stereotyper felles "samleoppfatninger" av ulike roller, personlighetstyper, objekter og situasjoner. Begreper som brukes i sammenheng med stereotyper er skjema, forestillinger, kategorier og så videre (Leyens, Yzerbyt og Shadron 1994). Temaet stereotyper er stort i sosialpsykologien. Jeg velger derfor å se på to ulike måter stereotyper kommer i syne: holdninger og sosiale representasjoner.

Jeg ser en nær forbindelse mellom stereotyper og de overordnede "constructs" hos individet. Selv om arbeidsplassen som gruppe utvikler sine egne felles stereotyper vil individet komme inn med sine egne og også utvikle og forstå de som finnes på en unik måte.

Alle bruker stereotyper og det er en umulighet å skulle forestille seg en verden uten (Leyens, Yzerbyt og Shadron 1994). Men ikke alle bruker dem på lik måte. Jeg ser først på hvordan holdninger kan beskrives å være stereotyper, deretter ser jeg på hvordan stereotyper er å betrakte som sosiale representasjoner, da spesielt i forbindelse med roller.

Holdninger som stereotyper

Holdninger viser til et sett med antakelser og begreper en har for å forstå og beskrive andre menneskers personlighet og atferd. Dette kan sees som "pakker" som utgjør personlighetsbeskrivelser. Implisitte personlighetsteorier er betydningsfulle fordi de stort sett er ubevisste, samtidig som vi tror sterkt på dem (Haukedal 2005). Grunnen til at holdninger er viktig er et ønske om å forstå verden rundt seg og ikke møte nye situasjoner og personer uten en forforståelse.

Holdninger knyttes til stereotyper fordi det handler om hvordan en nærmer seg en bestemt situasjon eller person. Begrepet holdning kan defineres slik: *"En holdning er en prediksjon til å oppfatte, føle, tenke og handle på bestemte måter i forbindelse med et gitt objekt"* (Haukedal 2005:191). I en organisasjon vil en utvikle holdninger til

organisasjonen, ledelsen, arbeidet og så videre. Holdninger selekterer fakta, og påvirker hvordan en opplever det, samtidig skaper de også forventninger til de ulike situasjoner. Holdninger kan på mange måter sammenliknes med det Goffman (1986) kaller ”primærrammer” ettersom de virker som referanserammer og er primære når en nærmer seg et bestemt objekt eller en situasjon.

Holdningene en har før en kommer inn i organisasjonen er spesielt knyttet til ”personal construct”. Selv om en ikke kan sette likhetstegn mellom holdninger og ”constructs” hos individet, er det flere likhetstegn mellom Kellys (1963) beskrivelse av disse og den presenterte definisjon av holdninger. På samme måte som holdninger ”er en prediksjon” beskriver Kelly at poenget med ”constructs” er å ha større mulighet til å forvente eller forutse hendelser, objekter, personer og så videre (Kelly 1963). På mange måter kan en si at holdninger er resultatet av ”constructsystemet” og det en velger som anvendelsesfokus for denne situasjonen. Ifølge ”personal construct” teori må en hele tiden foreta et valg av perspektiv i møtet med nye hendelser, situasjoner og personer (Kelly 1963). En velger både ”construct” og hvilken pol en skal bruke, for å få mest mulig mening ut av det som skjer. I så måte er holdninger et nyttig verktøy for å kartlegge og få mening ut av en ny situasjon, men kan samtidig virke hemmende om en ikke er fleksibel nok til å endre holdning over tid slik at denne blir i tråd med organisasjonens kultur. Kelly (1963) sier at det ”constructsystemet” som fungerer best, er et som er fleksibelt og vurderer ny informasjon opp mot den gamle for eventuell revidering.

Sosiale representasjoner som stereotyper

En måte å se stereotyper på er å se dem som sosiale representasjoner (Hinton 2000). Sosiale representasjoner beskrives som en måte å forklare dagligdags kunnskap innenfor en kulturell gruppe. Den delte forståelse som utvikles innenfor gruppen kalles sosiale representasjoner, og gir medlemmene i gruppen en måte å kommunisere på. Man tenker seg at det er to prosesser som er viktige i forbindelse med dette:

”anchoring” og objektivering. ”Anchoring”, handler om å navngi og klassifisere nye elementer inn i noe som er kjent. Objektivering omhandler prosessen hvor abstrakte ideer blir konkrete og sett som en objektiv realitet. Disse to prosessene gjør at vår hverdagskunnskap blir konstruert, konvensjonalisert, kommunisert og reproduisert innenfor en gruppe eller kultur.

Man kan se en leder som en sosial representasjon, og tenke seg at en knytter spesielle trekk til lederen som rolle, slik at når en snakker om ledere vil de andre i den kulturelle konteksten vite hva det dreier seg om. Rollestereotyper er rolleforventninger som er konsentrert til generaliserte kategorier (Furnham 1997). Det kan være problematisk å ankomme en situasjon med en generalisert forståelse av lederrollen i og med at denne bare kan forstås i sammenheng med omgivelsene. Samtidig er det nyttig å ha et foreløpig rammeverk som kan hjelpe med kategoriseringen ettersom nye informasjon kommer til.

Når individet entrer en ny situasjon som for eksempel en arbeidsplass vil en allerede ha definert deler av anvendelsesfokus og anvendelsesområde. En vil for det første ha oppfattet den nye situasjonen som ”en arbeidsplass” og derfor utelukket en hel del av ”constructsystemet”. Når en videre skal forstå de ulike rollene som eksisterer på arbeidsplassen vil det utelukkes en hel mengde andre. Rollen som leder vil forstås i henhold til de ”constructs” som passer i forhold til situasjonen. Ved å knytte de nye elementene til noe som er kjent, den tidligere erfaringen med liknende situasjoner, vil en kunne identifisere lederen og dennes rolle. Denne forståelsen vil da bygge på tidligere situasjoner som likner og hvor begrepene er utviklet i samspill med lederen som person, arbeidsplassen som sådan og så videre.

3.4 Sammenfatning

Dette kapitlet har sett på noen av de sentrale faktorer som virker inn når individet utvikler sin forståelse av en konkret lederrolle. Jeg har valgt å legge vekt på kultur og sosialisering, individets plass i kulturen og individets forforståelse i form av holdninger og stereotyper.

Når det gjelder kultur har jeg i hovedsak sett på Berger og Luckmanns teori om sosial konstruksjon, samt organisasjonskulturen. Dette ble sett i sammenheng med individet i kulturen og at det enkelte individ er del av flere kulturelle nivåer, som hver påvirker individets forståelse. På grunn av det personlige i individets "constructsystem" vil det enkelte individ ha sin unike erfaringsbalgrunn og derfor også utvikle en personlig forståelse. Samtidig legger kulturen begrensninger på hvilke "constructs" som er tilgjengelige for individet og innenfor samme gruppe vil en derfor kunne utvikle relativt like "constructs". Når en ser kulturen som en konstruksjon som oppstår i relasjoner mellom mennesker vil en oppnå noe annet en om en ser på kulturen som konstruert i det enkelte individ. Det er imidlertid en glidende overgang ettersom Kelly ikke forklarer på en klar måte hvordan de offentlige "constructs" oppstår. I denne sosialt konstruerte virkeligheten dannes institusjoner og roller, som er uttrykket for at prosesser og atferdsformer i spesielle deler av samfunnet har blitt objektivert og gjort tilgjengelig for alle. Institusjonaliseringen ble satt i sammenheng med de ulike arbeidsplasser og roller en finner på arbeidsplasser i vårt samfunn.

Som en konkretisering av kulturen ble det så sett noe på ulike begreper man finner brukt om lederens oppgaver, roller og dennes innhold og i hvilken grad begrepsbruken kan virke styrende på hvordan en oppfatter selve rollen.

For å få mening ut av nye situasjoner og roller bruker individet sine stereotyper. Stereotyper kan knyttes både til "personal construct" og til Goffman (1986) sitt rammebegrep. Jeg har valgt å se på holdninger og sosiale representasjoner i denne forbindelse. Holdninger gir individet et skjema eller en kategori for den foreliggende hendelsen eller rollen, slik at den kan plasseres på en måte som er kjent. Dette er et

nyttig og nødvendig verktøy for individet, men det begrenser også mulighetene for hvilken forståelse en kan ha. Sosiale representasjoner er essensielt sosiale, ikke individuelle, forestillinger. De handler på samme måte som holdninger om at en har objektive kategorier for situasjoner, roller og så videre. Dette både for å plassere det nye inn i noe kjent, og for å kunne kommunisere dem videre.

Enkelte stiller seg skeptiske til personens egen forståelse av organisasjonsfaktorer og hevder at organisasjonssituasjoner er entydige og klare (Kaufmann 2000). Det sies videre at organisasjoner har klare grenser, normer og sanksjoner som gjør det lett å tolke situasjoner som oppstår.

Selv om oppgavens problemstilling innebærer *individets* forståelse av en konkret lederrolle har jeg valgt å trekke inn kultur som fenomen, både som helheten samfunnet består i og som en essensiell del av en gruppe. Det at individene befinner seg i en organisasjonskultur betyr det ikke at alles oppfatning av ulike elementer er den samme. En har unik erfaring og vil bruke denne i sammenheng med å finne ut hva som foregår og for å få mening ut av hendelser. Organisasjonskulturen gir en del felles holdninger, og samhandlingsformer, men det betyr ikke nødvendigvis at den også gir felles forståelse av de ulike elementer som befinner seg innefor organisasjonen. Goffman hevder at en vil spille som et lag med en felles front, når dette er nødvendig i forhold til utenforstående. Men innenfor organisasjonens fire vegger er hver enkelt opptatt av sin egen rolle og sin egen forståelse. I forbindelse med casen i fokus tenker en seg da at selv om alle jobber mot et felles mål – for eksempel ha et produkt ferdig til en kunde og dermed oppfører seg som en enhet, har ikke alle samme forståelse av de enkelte roller som befinner seg innenfor organisasjonen.

4.0 Mot endring og felles forståelse

4.1 Innledning

Den innledende casen viste at to mennesker på samme arbeidsplass kan ha ulik forståelse av en konkret lederrolle. De to er ikke uenige om at de er på en arbeidsplass, eller hvem som har tittelen leder. Det de synes uenige om er lederrollens innhold og ansvarsområde. Dette indikerer at de har ulik forståelse av rollen, og også ulik forventning til hvordan denne skal fylles.

Oppgaven har så langt sett på ulike faktorer som kan virke inn på utviklingen av denne forståelsen. Dette kapittelet tar med seg teori og begreper fra de foregående kapitler, men vender blikket forover og ser på hvordan en bedre kan bevisstgjøre seg egen forståelse og forventning til lederrollen, samt i hvilken grad forventningene kan videreformidles slik at en kan jobbe mot felles fokus og bedre forståelse av hverandres virkelighet.

Forståelsen er utviklet i kulturen og er basert på kjernerollen og individets forståelse av seg selv i forhold til andre. Det er viktig at de ulike parter er seg bevisst sine forventninger, slik at de kan kommuniseres til andre i situasjonen. Først da finnes muligheten for å sammen komme fram til en bedre bevissthet og forventning om hvordan ting bør foregå akkurat i denne situasjonen.

Problemstillingen knyttet til kapittelet er:

Hvilke utfordringer forligger når det gjelder å bevisstgjøre seg egne forventninger og tydeliggjøre disse for å jobbe mot et fellesskap hvor en har åpen kommunikasjon rundt lederrollens innhold?

4.2 Rolleforventninger og kommunikasjon

4.2.1 Faktorer som påvirker individets rolleforventninger

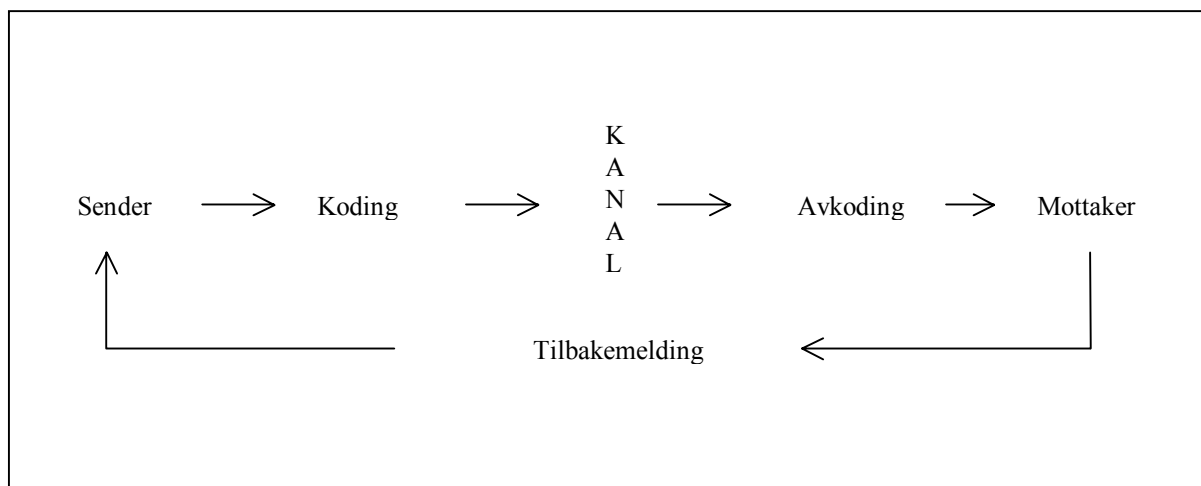
Som vist i kapittel 1 vil det foreligge en forventning knyttet til de rollene som er i situasjonen og de interaksjoner som kan tenkes å finne sted når individet nærmer seg en situasjon (Kelly 1963; Goffman 1959). Forventningen har sitt fundament i det personlige ”constructsystem” og i de primærrammer individet velger å benytte. Selv om de hevdes at individet gjør et valg av hvilke ”construct” det er hensiktsmessig å bruke betyr ikke det at individet selv er klar over valget. Store deler av ”constructsystemet” er ikke tilgjengelig for verbalisering, og når det gjelder forventningen til en situasjon vil ikke nødvendigvis denne være bevisst hos individet. Dette betyr at i tillegg til å ikke være seg bevisst sin forståelse er en ikke heller klar over at det foreligger en forståelse (Kelly 1963). Det å bevisstgjøre seg egne forventninger vil være vesentlig i forhold til det å skulle bedre kommunikasjonen. Det viktigste er imidlertid å være seg bevisst at en *har* en egen forståelse av noe og at denne ikke nødvendigvis er den eneste eller sann. For å ha en åpen dialog og kunne jobbe mot en felles forståelse er det avgjørende at individet i det minste blir klar over at en har en forståelse, som ikke er den eneste eller sanne.

Det er ulike elementer som påvirker individet og gir hint om hvilken situasjon som foreligger og hva som kan forventes av den. I første møte med en situasjon vil det oppstå en situasjonsdefinisjon som legger grunnlaget for de forventninger en har til senere atferd, roller og interaksjonsmønstre (Goffman 1959). Enkelte av situasjonsfaktorene er ganske entydige innenfor den samme kulturen. På en arbeidsplass har en allerede definert situasjonen som en arbeidsplass, i tillegg er det sannsynlig at det finnes enighet omkring hvilke aktiviteter som skal finne sted der, når det gjelder mål og hva en produserer. De formelle rollene er gjerne definert ved titler og stillingsbeskrivelser. Men disse ytre omstendighetene er ikke nok å være enige om for at interaksjonen og rolledefinisjonen skal være lik hos flere. Det som det ikke

nødvendigvis er tilstrekkelig enighet om hva de konkrete oppgaver er, hvilken type kultur og kommunikasjonsmodell en vil ha og hva de ulike rollene har som arbeidsområde og ansvarsområde. De to partene i den innledende case er ikke uenige om hva de skal produsere, eller hva bedriftens mål er. De er heller ikke uenige om hvilke rolle de har. Det uenigheten består i er hvilke arbeidsoppgaver som tilfaller lederen.

4.2.2 Betingelser ved mellommenneskelig kommunikasjon

For å kunne jobbe mot et felles fokus og en situasjon hvor individene i organisasjonen kan ta hensyn til andres forståelse er det vesentlig at betingelsene for å kommunisere med hverandre er tilstede. Mellommenneskelig kommunikasjon kalles gjerne også toveiskommunikasjon og tar utgangspunkt i en situasjon hvor to mennesker står overfor hverandre i en ansikt – til – ansikt interaksjon (Raaheim 2000). En kommunikasjonshandling er kjennetegnet ved at det finnes en sender som formidler et budskap med en intensjon om å gjøre noe kjent for en mottaker (se figur 3). Grunnlaget for en kommunikasjonssituasjon er altså en sender, en mottaker og et intensjonelt budskap (Rommetveit 1972). Sender og mottaker kan være to ulike personer eller en person som snakker med seg selv.



Figur 3: To – veis kommunikasjon (Raaheim 2000:124)

Figuren viser på en forenklet måte hvordan en kommunikasjonshandling forløper. Senderen ”koder” sitt budskap gjennom en kanal. Kanalen henviser da til tale, skrift, tegn eller andre former for symboler. Mottakeren avkoder det samme budskapet og gir en eller annen form for tilbakemelding på at budskapet er mottatt. I en samtale vil en vanligvis veksle på å være sender og mottaker.

Når to mennesker kommer sammen og skal samarbeide om en bestemt oppgave er det på mange måter to forskjellige ”verdener” eller ”kulturer” som møtes (Rommetveit 1972). Til tross for en felles nasjonal kultur kan sender og mottaker være svært forskjellige personer med hensyn på oppdragelse, verdisyn, normer og regler og hvordan en uttrykker seg. Dette er faktorer som kan bidra til at de har ulike forventninger til hva som skal skje og det ligger da i sakens natur at problemer kan oppstå dersom forventningene om hva som skal skje og hvordan en tolker situasjonen og rollene er forskjellige.

En viktig forutsetning for at sender og mottaker skal forstå hverandre er blant annet at der har en felles situasjonsforståelse, det vil si at de forholder seg til samme sosiale realitet (Goffman 1981). Om en ikke har en felles ramme for kommunikasjonen vil

den feile, fordi ordene en sier alltid er bundet til den situasjonen en befinner seg i. De involverte parter ser på omgivelsene og på samtaleparten for å få hint om hva som foregår og hvilken situasjon som foreligger. For å oppnå forståelse av andre mennesker må en befinne seg i et opplevelsesfellesskap, og tolke de usagte forutsetningene som ligger i situasjonen for å ha forståelse for hva senderen sier (Rommetveit 1972).

For at de to parter skal kunne oppnå en felles forståelse og kunne kommunisere med hverandre er evnen til desentrering vesentlig. Med desentrering menes at vi er i stand til å ta den andres perspektiv og helt eller delvis se verden ut fra dennes ståsted. Dette kan sammenliknes med det Kelly (1963) kaller ”rollerelasjoner” hvor en er i stand til å sette seg inn i den andres konstruksjonsprosess, og delvis se verden fra dennes ståsted, eller i det minste ha en forståelse for hvorfor personen ser det slik.

Det å skulle sette seg inn i andres ”her og nå” og forstå deres perspektiv er ikke alltid lett, men det er spesielt vanskelig i saker der to parter står steilt i mot hverandre og har svært ulik forståelse, som er tilfellet i innledende case (Raaheim 2000). I vårt eksempel ser det ut til at de to partene ikke klarer å sette seg inn i hvordan den andre tenker. De deler en situasjonsdefinisjon i og med at de er enige om at de er på en arbeidsplass og hvem som har hvilken rolle. Men de klarer tilsynelatende ikke å sette seg inn i den andres konstruksjonsprosess og forstå at det finnes ulik forståelse av lederens rolle.

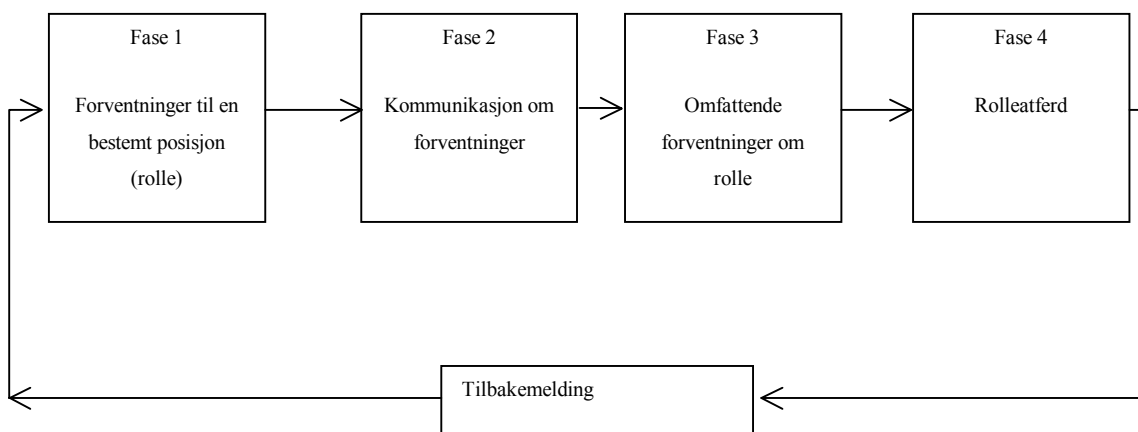
Krav til lederen

Når det gjelder kommunikasjon kan en si at kravene til lederen har blitt annerledes i dagens arbeidsliv enn det var tidligere. Kunnskap er i økende grad spesialisert og som leder må en forholde seg til ansatte som har spisskompetanse på fagområder en selv kanskje ikke har. Lederens kommunikasjonsferdigheter og vilje til å lytte til andre blir i den sammenheng spesielt viktig (Raaheim 2000). Casen viser til en teknologisk bedrift hvor de ansatte har svært mye kompetanse på sine områder. På mange måter

vil det være slik at ens dyktighet som leder avgjøres ut fra hvor god ulike ansatte opplever at en er til å lytte, til å følge opp ting som blir formidlet og til å legge forholdene til rette for utveksling av kunnskap og kompetanse.

4.2.3 Rolleepisode

Figuren under viser det som kalles en "rolleepisode" (se figur 4, side 84). Den illustrerer hvilke forventninger både innehaveren og andre har til en bestemt rolle, hvordan dette kommuniseres, utspilles og deretter gis tilbakemelding på (Haukedal 2005). Figuren kan sees som prototyp på hvordan en episode foregår og vanligvis vil ikke prosessen foregå så rett frem.



Figur 4: Rolleepisode (Haukedal 2005:175)

Rolleepisoden starter med de forventninger som eksisterer i forhold til den bestemte posisjonen. Forventningene kommuniseres på en eller annen måte til den som innehar rollen, men dette er ofte svake signaler som er vanskelige å fange opp og kan til tider være motstridende. Problemer som oppstår er gjerne knyttet til hvordan

forventningene blir kommunisert, oppfattet og videreført, samt hvordan tilbakemeldingen blir gitt. Prosessen fortsetter til atferden endres eller forventningene tilpasses. Dette betyr at det i prinsippet kan foregå svært lenge hvis en misforstår hverandre kontinuerlig.

Rolleforventning knyttet til lederrollen

Rolleforventningen er knyttet til måten en leder velger å gjøre de ulike deler av jobben sin. Forventningene vil kanskje vendes i litt ulik retning avhengig av om det er en selv en forholder seg til i lederrollen eller om det er en annen som har rollen. Når en framstår i en rolle får en automatisk en del forventninger rettet mot seg om følge de forskrifter som foreligger. Når en person blir gjenkjent i en rolle, vil en del forutbestemte oppfatninger og reaksjoner aktiviseres blant dem som er tilstede (Strand 2001).

Forventninger til en rolle kommer fra mange sider. Spesielt lederrollen vil være utsatt for forventninger både fra medarbeidere, styre eller toppledelse, kunder, forhandlere og nærmiljø (Strand 2001). Rolleforventningen innad i bedriften er det som er mest aktuelt for den foreliggende teksten. Denne kan deles inn i tre ulike former (Johnsen, Vanebo og Busch 1995). Den første dreier seg om de forventninger som kommer gjennom formelle strukturer, regler og formaliteter. Dette er for eksempel den skrevne stillingsinstruksen, den formelle tittelen og andre formelle aspekter ved rollen som en kan kalle generelle og alle forholder seg til. Den andre typen dreier seg om de forventninger som er knyttet til selve ledelsesfunksjonen. Her er det snakk om hva man ønsker at lederen skal oppnå. Dette kan være de ulike begreper som ble diskutert i kapittel tre. For noen er den viktigste funksjonen effektivitet, for andre er det kanskje trivsel blant medarbeidere. Disse forventningene kommer fra mange kanter og den enkelte leder må forholde seg til ulike og kanskje motstridende forventninger fra medarbeidere, produsenter, kunder og miljøet ellers.

Den tredje typen forventning dreier seg om mer sosiale forventninger og kommer fra den gruppen man tilhører. Her er det ikke snakk om formelle krav, men om sosiale normer for atferd. I den beskrevne organisasjonen vil kanskje denne typen forventninger være det vanskeligste, fordi rollen lederen innehar kan være mangetydig. Han skal være ”kamerat” samtidig som det forventes at han skal kunne være leder. Kombinasjonen av de ulike forventningene kan lett føre til problemer og en forvirring som ofte kalles rolleklarhet (Strand 2001).

I tillegg til disse tre typene forventning vil det enkelte individ komme inn i gruppen med sine ”constructs”, som innebærer en forventning til lederens atferd og rolle. Som vist igjennom oppgaven kan rolleforventningen hos det enkelte individ være bygget på tidligere erfaringer i andre arbeidsplasser i sammenheng med forståelse av seg selv og av andre, og hvilke ”constructs” en velger å anvende i situasjonen.

Haukedal (2005) sier at jobbrelaterte roller er knyttet til bestemte normer og at det ligger et foreskrevet atferdsmønster som en forholder seg til. I denne uttalelsen ligger at det i bedriften og organisasjonskulturen foreligger en forventning til rollen. Det ligger også implisitt at det foreskrevne atferdsmønsteret er noe alle er enige om, og at det på en eller annen måte finnes et manus for hvordan denne rollen skal spilles. På samme måte ser en at Berger og Luckmann (1966) definerer roller som objektiverter former for atferd, som er knyttet til en institusjon og kan spilles av alle som har den nødvendige kunnskapen. Samtidig er det åpenbart at lederrollen ikke er entydig og at det ikke er lett for den enkelte å finne ut hvilke arbeidsoppgaver som tilfaller en, og hvilke sosiale oppgaver som er relevante for akkurat denne lederrollen i denne situasjonen (Haukedal 2005).

I sammenheng med ”personal construct” teori (Kelly 1963) kan en vanskelig forestille seg foreskrevne atferdsmønstre. Selv om det foreligger en forventning til de ulike roller vil dette være i de enkelte individers ”constructsystem” og man kan vanskelig si at dette er foreskrevet i fellesskap. Det kan være tenkelig at en over tid vil etablere en kultur som gjør det mulig å ha kollektive forventninger til en rolle, og det kan være at denne rollen innebærer en stillingsinstruks som gjør at en kan identifisere klare

arbeidsoppgaver, men det er likevel vanskelig å forene foreskrevne atferdsmønstre med ”personal construct” teori.

Goffmans (1959) perspektiv gir derimot rom for foreskrevne atferdsmønstre. Han hevder at alle i en interaksjon vil samarbeide for å vedlikeholde situasjonen, og at enhver spiller rollen slik det er forventet. I dette ligger at roller og samhandlingssekvenser finnes på forhånd i kulturen og at individer som havner i en eller annen situasjon spiller ut et ferdiglaget manus. Goffman sier også at man ofte må spille rollen innenfor den sosialt etablerte ”fronten” som finnes, noe som også er med på å underbygge påstanden om foreskrevne atferdsmønstre.

Kommunikasjon av forventninger

Forventninger til rollen blir kommunisert på ulike måter. For det første finnes det ofte en skriftlig rolleforventning i den stillingsbeskrivelsen en har fått. Denne er ofte klar, men ufullstendig slik at den enkelte må fylle ut store deler selv (Haukedal 2005). I tillegg har både rolleinnhaver og andre i situasjonen sine forventninger som kommuniseres på ulike måter.

For å oppnå en felles forståelse for lederrollens oppgaver er det vesentlig at kommunikasjonen av egne forventninger foregår på en klar og tydelig måte. Måten rolleforventningene kommuniseres på kan ellers føre til konflikt og tvetydighet (Furnham 1997). Ofte forgår dette ved hjelp av små hint eller verbal kommunikasjon som er lite tydelig og kan være tvetydig for den som skal forstå det (Haukedal 2005). En må derfor understreke det som skjer med ulike hint, fasadeeffekter og liknende for å finne fram til den felles situasjonsdefinisjonen. Goffman (1959) hevder at det i samhandlingssituasjoner må etableres og vedlikeholdes enighet om en situasjonsdefinisjon, for å avgjøre hvilke av deltakernes statuser som skal være grunnlaget for interaksjonen mellom dem. I casens organisasjon har man på den ene siden det formaliserte skillet mellom ledergruppen og utviklingsenheten, og på den andre siden er samhandling preget av en uformell tone. I en slik situasjon kan det

være spesielt viktig med en bevisst og tydelig kommunisert forståelse av de ulike rollenes innhold.

Et problem er at forventningene ofte er motstridene. Med bakgrunn i Mintzberg (1983) sine organisasjonsmodeller kan en tenke seg at den beskrevne organisasjon har en kombinasjon av det som kalles enkel struktur og adhocrati. I en slik organisasjon er strukturen flat, en har en uformell tone og en har få hierarkiske linjer å forholde seg til. I tillegg er de fleste relativt autonome, de er høyt utdannede, gjerne på samme alder og organisasjonen er dynamisk. Lederen på en slik plass har flere utfordringer når det gjelder å finne sin plass i organisasjonen. For det første er linjene så uklare at det kan være vanskelig å "sjefe". Alle er på samme utdanningsnivå og de fleste har sin egen spisskompetanse. For lederrollen i slike organisasjoner vil det være utfordring å finne ut hva rollen består i, samt å finne en balansegang mellom det å være sosial og det å være sjef. Her vil den individuelle tolkningen av lederrollen komme godt fram i og med at det finnes lite formelle instruksjoner å forholde seg til.

Selznick (1997) sier at det er viktig å passe på at organisasjonen ikke blir kun en sosial gruppe. Dette kan tilføre energi fordi en knytter tettere personlige bånd, men innebærer også en risiko for splittelse og frustrasjon. I casen er dette en utfordring ettersom det uformelle i kommunikasjonslinjene og den enkle strukturen kan lett føre til at organisasjonen lettere blir en sosial gruppe enn organisasjoner med strengere struktur. Lederen i en slik organisasjon har ikke som oppgave å være instruerende, men ha en mer inkluderende rolle. Ofte dreier det seg om ansvar for det strategiske, samhandling og delegering av de ulike oppgaver. Den uformelle tonen og det ofte relativt homogene, unge miljøet kan føre til at rollen lederen blir noe ufokusert, og en forsøker å fylle både rollen som leder og rollen som kamerat på samme tid. Kravene blir vanskelige, ofte motstridende og man kan oppleve rolleklarhet.

Rolleklarhet oppstår når en ikke er klar over hvilke forventninger som er knyttet til rollen, eller at forventningene er motstridende. Problemet er ofte at forventninger ikke blir kommunisert i tilstrekkelig grad og at man må forholde seg til ulike parter med forskjellige krav og forventninger. Eksempelvis må lederen i vår case forholde seg til

krav om tidsfrister fra kunden, noe som kanskje er uforenlig med de kvalitetskrav utviklingsgruppen ønsker å forholde seg til. I tillegg er kravene fra gruppen kanskje at han skal være både leder og ”kamerat” på samme tid. Tilknytning og forpliktelse skapes over tid og er viktige for å oppnå rolleklarhet (Johnsen, Vanebo og Busch 1995).

Rolleatferd

Ifølge Goffman vil en person som spiller en rolle i det ekstreme gjøre en av to ting – spille en rolle og være klar over at det er det han gjør uavhengig av om denne rollen er i strid med egne verdier og holdninger, eller han vil internalisere verdiene rollen representerer som sine egne, og ikke lenger spille rollen, men ”være” den. I alle tilfeller er det vesentlig at en overbeviser de andre involverte i sin rolletolkning (Goffman 1959). Når det gjelder lederroller i en bedrift vil en ha bestemte forventninger til seg selv og andre basert både på tidligere situasjoner, men også i forhold til selvforståelse og forståelse av andre.

Den enkelte vil utføre sin rolleatferd med bakgrunn i egne forventninger, de forventninger som er kommunisert av andre og de forventninger som ligger i den rammen man befinner seg i. Ved rollens tittel vet en at personen i fokus er ”leder” noe som gjør at en kan plassere atferden inn i en forståelig sammenheng. Umiddelbart blir det knyttet forventninger til rollen som er basert på sosiale regler eller personlige ”constructs”. Ifølge Strand (2001) kan en sammenlikne rolle innehaverens atferd med det som foregår på en teaterscene. Rolle innehaveren vil ”spille” rollen mer eller mindre i henhold til de foreskrevne atferdsmønstre. Atferden blir ikke ”naturlig”, men styres av de forventninger som ligger i rollen. Egne impulser blir undertrykket til fordel for rituelle mønstre som er en del av organisasjonens kultur.

De formelle reglene i en organisasjon kan samordne roller eller spesialiserte aktiviteter, men ikke personer (Selznick 1997). Den formelle strukturen og rolletitlene er organisert ved bedriftens formelle regler og oppbygging, organisasjons mål eller

produksjonsområde er definert og det råder stort sett enighet om hvilken bransje man er i. Likevel kan en ikke forvente full enighet ettersom personer som arbeider i den formelle organisasjonen har ulik bakgrunn og derfor ulike ”construct”. En må derfor ta hensyn til at organisasjonen består av enkeltindivider som bringer med seg en personlighet og en erfaringsbakgrunn inn i organisasjonen. Det er ikke mulig å begrense menneskelig erfaring til de formelt definerte rollene (Selznick 1997). Rolleinnehaveren vil derfor til en viss grad spille rollen i henhold til sosiale forventninger, men også bringe sin egen kjernerolle med inn og dermed ha sin personlige tolkning av rollen. Kelly hevder at det er mulig for en person å skyve sin ”kjernerolle” til side under påvirkning av andre kulturer, i dette tilfelle organisasjonskulturen. Men å gjøre dette vil over tid skape en indre konflikt hos personen som kan få store konsekvenser (Kelly 1963). Det er derfor naturlig å anta at rolleatferden hos de fleste vil være fundamentert i den mer eller mindre konstante kjernen av verdier og holdninger.

Tilbakemelding

Rolleatferden vil fremkalle en eller annen form for tilbakemelding fra andre. Det ideelle er at tilbakemeldingen blir gitt på en klar og tydelig måte og at rolleinnehaveren endrer sin atferd i henhold til dette. I virkeligheten skjer det gjerne ikke på denne måten. På samme måte som med rolleforventninger vil tilbakemelding gis på ulike og ofte tvetydige måter. Gjerne ved små hint eller emosjonelle uttrykk. Personen kan føle selv at tilbakemeldingen er tydelig og klar, for eksempel ved at en viser tydelig misnøye med noe. I mange tilfeller vil kanskje misnøyen være klar, men ikke årsaken til den. Det er derfor meget viktig at en har en klar og tydelig kommunikasjon gående som gjør at alle kan få kommunisert sine forventninger og få tilbakemelding om at disse er forstått.

Som figuren viste, ser man at i en rolleepisode gis det tilbaksmelding og kommuniseres forventninger til aktøren. Aktøren vil i sin tur enten endre atferd eller

fortsette med den i henhold til den tilbakemelding som er gitt. For å kunne ta forventninger inn over seg er det viktig at en forstår dem. I tillegg må en forstå at forventninger kan være ulike hos ulike personer.

4.3 Mot fleksibilitet, endring og felles fokus

Helt til slutt vil jeg se på hvilke muligheter som finnes for å bedre kommunikasjonen og dermed jobbe mot et felles fokus. De ulike individers forståelse kan aldri samsvare fullstendig, men det er likevel viktig å forsøke å ha en dialog om hvilke forventninger det dreier seg om. Kellys teori er i fokus her, ettersom han anser individets mulighet for endring og rekonstruksjon som essensielt (Nygård 2000).

4.3.1 Etablering av felles situasjonsforståelse

Ifølge Kelly må man kunne konstruere den andres forståelse for å være i posisjon til å ha en betydningsfull relasjon (Kelly 1991). Det er vanskelig å skulle være i en relasjon eller interaksjon til noen uten noen som helst felles forståelse av situasjonen, og heller ingen mulighet til å forstå hvordan den andre ser verden for å kunne tilpasse seg.

For å kunne bli enige om lederrollens innhold og formål er det vesentlig at det etableres en felles sosial realitet. Det må foreligge en situasjonsdefinisjon en kan enes om slik at de ulike roller som skal spilles er tilgjengelige for de individer som er involvert (Goffman 1959). Først når denne sosiale realitet er etablert vil en kunne bli enige om de roller som skal utspilles. Den felles sosiale realitet i en bedrift kalles gjerne organisasjonskulturen. I bedriften som beskrives i casen er dette et problemfelt fordi bedriften er så nystartet at det er tvilsomt at organisasjonskulturen har fått feste. De faste rutiner og arbeidsoppgaver blir derfor ”bestemt” av de som har oversikten, og er ikke der som en grunnleggende antakelse i bedriften. I tillegg vil de ulike roller ikke være etablert utover det at en person har fått tittelen leder. Det å skulle komme fram til en felles situasjonsdefinisjon vil derfor være avgjørende for å kunne jobbe videre mot felles fokus og økt kommunikasjon omkring rolleforståelse og forventning.

Ettersom en må forholde seg til den andre i en kommunikasjonshandling, og grunnlaget for denne består av en gitt forventning om at en har en felles forståelse av

hva en snakker om må en kunne ordlegge seg og oppføre seg slik en tror den andre vil forstå det en gjør (Rommetveit 1972). Dette innebærer blant annet at en har den samme oppfatningen av hvor en befinner seg, hvilke roller som kan tenkes å være en del av konteksten og hvem som spiller dem.

Selv om en som kulturelt fellesskap har et språk som alle forstår, vil en utvikle spesielle språkformer også innenfor organisasjonskulturen (Bang 1995; Johnsen, Vanebo og Busch 1995). Spesiell bruk av fagterminologi og betegnelser for de ulike roller og samhandlingsformer er det vesentlig at alle er sosialisert inn i for å kunne etablere gode kommunikasjonsrelasjoner.

4.3.2 Fleksibilitet og endring

Ifølge konstruktivismen skaper vi miljøet vi beveger oss i ved våre "constructs". Det finnes alltid alternative måter å konstruere den samme virkeligheten, slik at man på den måten kan endre miljøet (Nygård 2000). Friheten til å tolke sin virkelighet og føle seg i kontroll er avhengig av det system av begrepspar en har til disposisjon i møte med virkeligheten. Et "constructsystem" varierer med henhold til fleksibilitet og mulighet for endring. Enkelte er i stand til å benytte seg av mange forskjellige alternative tolkninger i sitt møte med forskjellige situasjoner, mens andre i større grad klamrer seg til et begrenset sett av tolkninger. "Constructsystemet" varierer således fra å være helt fleksibelt med justeringer for alle nye erfaringer til å være helt rigid med forhåndsbestemte svar på hvordan ting er. Man har så å si en ferdig mal for verden og avviser alt som ikke passer inn. Begge deler er like uheldig i forhold til å ha god mulighet for bevisstgjøring og kommunisering av egne forventninger. Hvis systemet er for fleksibelt kan det være vanskelig å skulle hente fram den forståelsen man faktisk har, og det er da ikke tilgjengelig for kommunisering. Hvis det er for lite fleksibelt kan det alltid kommuniseres, bare ikke endres på.

De to ekstremene blir også hos Kelly (1963) omtalt som problematiske og noe som kan bevisstgjøres og endres ved ulike terapimetoder. Det er imidlertid lite vanlig at

det er slik det forholder seg. De fleste mennesker har et ”constructsystem” som er mer eller mindre fleksibelt, og det er derfor også gode muligheter for både bevisstgjøre seg den forståelsen en har og kommunisere denne til de relevante andre i en organisasjonskultur.

Det ligger i ”personal construct” teori at forståelsen endrer seg og at det er mulig å rekonstruere erfaring, selvforståelse og situasjonsforståelse. Det er likevel viktig å understreke at det ikke bare er å endre på det uten videre. Endringer i en del av systemet, medfører endringer i hele, slik at en kan ikke uten videre endre sin oppfatning av lederrollen. Det som derimot kan gjøres er å bli seg mer bevisst sin forståelse og sine forventninger, slik at disse kan kommuniseres til andre og en i fellesskap kan utvikle en mer felles forståelse.

*”Kanskje kan bare det at vi blir oss bevisst at vi foretar en slik fortolkning, i seg selv være en spire til nye og bedre fortolkninger der vi hittil har benyttet oss av, ikke har gitt oss særlig positive opplevelser?”
(Nygård 2000:250).*

Det Nygård sier her er at når forståelsen viser seg å ikke stemme overens hos ulike individer og det oppstår problemer på grunnlag av dette kan det å være seg bevisst at en *har* en forståelse være grunnlag for ny kommunikasjon og felles fokus.

4.4 Sammenfatning og diskusjon

Kapittelet har sett nærmere på i hvilken grad individet er seg bevisst sin forventning til innholdet i en lederrolle og hvordan denne forventningen kan kommuniseres.

Hensikten har vært å se på hvilke faktorer som byr på utfordringer når to eller flere individer i samme bedrift har ulik forståelse av en konkret rolle, samt hvordan en kan jobbe mot et fellesskap som har åpen kommunikasjon rundt lederrollens innhold.

Forventninger og kommunikasjon ble illustrert med det som omtales som en ”rolleepisode” hvor individet mottar egne og andres forventninger til rollen, spiller den ut og så mottar tilbakemelding. Det problematiske er at verken forventninger eller tilbakemelding nødvendigvis blir kommunisert på en måte som er forståelig for den andre. I ytterste konsekvens betyr dette at lederen kan tenke seg at han/hun spiller rollen slik de ansatte ønsker, mens det motsatte er tilfellet.

For å kunne kommunisere sine forventninger og bevege seg mot felles forståelse er det viktig at det finnes grunnlag for god kommunikasjon. I forhold til dette er det gjennomgått sentrale elementer som må være tilstede for at en skal kunne formidle sitt budskap, men dette er ikke i seg selv nok til at mottaker forstår hva sender mener. Mottaker kan tro at en forstår, men ta feil, noe som fører til at det intenderte budskapet blir borte. Dette er et problem som ikke har noen enkel løsning.

Det vesentlige er imidlertid å vite at en selv sitter med sin forståelse av fenomenet og at denne ikke nødvendigvis er den eneste eller ”sann”. Dessverre er det slik at vi ikke har tilgang på de ”riktige svarene”, virkeligheten kan bare oppfattes gjennom ulike former for persepsjon og fortolkning av sanseinntrykk (Kelly 1963). Det er derfor viktig at en er klar over at andre kan ha et annet syn på ting og at en åpner for kommunikasjon av de ulike forventninger for å jobbe mot en forståelse av hvordan andre konstruerer lederrollens ansvar og innhold.

De spesielle utfordringene for casen dette arbeidet har i fokus er knyttet til tvetydighet i lederrollens rolle, i og med den formelle strukturen og de uformelle kommunikasjonslinjene. Det vil for denne bedriften være spesielt viktig å ha en felles

definisjon av situasjonen for å åpne for kommunikasjon av forventninger rundt de rollene som finnes.

5.0 Konklusjoner og avslutning

Denne tekstens formål har vært å diskutere de faktorer som påvirker når individer har ulik forståelse institusjonaliserte roller. Jeg har blant annet sett på kultur, institusjonalisering, rolleforståelse og ”personal construct” for å legge grunnlag for en diskusjon omkring den individuelle forståelsen av noe vi i en kultur tilsynelatende enes om. Det er hensiktsmessig å se lederrollen i et rolleperspektiv fordi dette gir en sammenheng mellom posisjon og person. Rollens tittel kommer fra situasjonsdefinisjonen og de rammer som foreligger, mens det er individet som skal fylle den med sin forståelse av de samme betingelsene.

Kelly (1963) har blitt trukket fram som hovedteoretiker fordi han har et unikt ståsted når det gjelder å se på hvordan individet opplever virkeligheten. Samtidig ser han det vesentlige i kulturens påvirkning og at denne vil sette grenser for det individuelle ”constructsystem”. Goffman (1959) er også blitt brukt som hovedteoretiker fordi han gir en forståelse av hvorfor det kan være hensiktsmessig å se lederens funksjon i et rolleperspektiv.

Tekstens problemområder har i stor grad blitt diskutert i sammenheng med hvert enkelt kapittel, men trådene bør likevel samles avslutningsvis i oppgaven. De to problemstillinger som ble framsatt innledningsvis var:

Hvilke sentrale faktorer ser ut til å påvirke individets forståelse av en konkret lederrolle?

Hvilke utfordringer forligger når det gjelder å bevisstgjøre seg egne forventninger og jobbe mot et fellesskap hvor en har åpen kommunikasjon rundt lederrollens innhold?

To konklusjoner er spesielt viktige å trekke fram i besvarelsen av problemstillingene. For det første må individet ta hensyn til situasjonsbetingelser og rammeverk i vurderingen av den enkelte lederrollens innhold. For det andre er det viktig å være seg bevisst at man har en forståelse og at denne kan være annerledes enn andres, men ikke nødvendigvis mer ”sann”.

Den første konsekvensen dreier seg om at en lederrolle ikke finnes i en generell form. Selv om vi har en kulturell fellesbetegnelse for fenomenet kan en ikke si noe om den konkrete rollens oppgaver og innhold uten å vite noe om den bestemte organisasjonssituasjonen. Den kulturelle fellesbetegnelsen gjør at vi vet at lederrollen befinner seg innenfor en institusjon og at det er knyttet enkelte fellestrekk til ulike roller som blant annet sier noe om at det foreligger et ansvar. Organisasjoner varierer i stor grad når det gjelder struktur og mål, en må derfor vite noe om dette før en kan ha en forståelse av den konkrete lederrollen. Faktorer omkring organisasjonsstruktur, rolletitler, bransje, produksjon og så videre må vurderes før en kan si noe om oppgavene som tilfaller rollen. I tillegg er de sosiale faktorer vesentlige, de ulike individenes erfaring kan ikke samordnes kun ved hjelp av en struktur. Den konkrete lederrollen forstås av individet på bakgrunn av alle disse faktorene, men fordi individet ankommer organisasjonen med sin unike erfaring, vil de ”constructs” som anvendes i forbindelse med lederrollen være ulike.

Den andre konsekvensen viser til hvordan det er vesentlig at den enkelte bevisstgjør seg at en ser på fenomener med en forståelse. Ofte kan det se ut til at det språklige fellesskapet gir inntrykk av at en er ”enige” om hva en lederrolle er og at en derfor ikke er klar over at måten en ser det på kan være svært forskjellig fra måten en annen ser det på. I tillegg til å være seg bevisst hvilke forventninger en har til rollens innhold, er det vesentlig at en ser på dette som en *forståelse*, ikke en sannhet om hva rollen innebærer. En klar forståelse av egen forståelse er nødvendig for å skape mulighet for åpen kommunikasjon omkring forventninger til lederrollen.

Kellys (1963) teori om ”personal construct” gir grunn til optimisme omkring det å rekonstruere sin forståelse fordi man *alltid foretar et valg* når en tillegger en situasjon

mening. Samtidig ligger utfordringen nettopp i å innse at man foretar et valg og hvilket valg det er. Mange forbinder ledere med såkalte lederegenskaper. Et problem i forhold til dette kan være at vi i dagligtalen bruker bestemte uttrykk for personlighetstrekk eller funksjoner når vi omtaler lederrollen, og på denne måten gjør man seg opp en mening om hvordan lederrollen bør være. En får da et inntrykk av at det finnes noe sånt som en generell lederrolle og at en kan komme inn i bedriften med denne i bakhodet. Alle som kommer inn i en bedrift vil ha en forforståelse av hva en lederrolle er eller bør være, men det betyr ikke at denne forforståelsen må være hel uten mulighet for tilpasning til den foreliggende kontekst.

Ved å ha en sterk oppfatning på forhånd som er basert på personlighetstrekk er en kanskje ikke like klar over at "dette er min forståelse". Man tenker seg at det finnes en riktig måte å være leder på, uten å vurdere de ulike sidene av det og hvorfor en ser det på akkurat denne måten.

Målet er ikke nødvendigvis at alle er enige. Som Kelly (1963) sier har man ikke tilgang på andres "constructs", man har heller ikke mulighet til å oppleve situasjonen slik den andre gjør, av den enkle grunn at man alltid vil oppleve ting i forhold til seg selv som hovedperson. Det viktige er å ha en åpen kommunikasjon og en organisasjonskultur som gir rom for ulik forståelse, og som også gir mulighet for å jobbe mot et felles fokus.

Problemområdet ble innledningsvis illustrert med en case der to personer hadde ulik forståelse av en konkret lederrolle. Den ulike forståelsen handler i noen grad om konkrete arbeidsoppgaver, men spesielt omkring hva det vil si å være leder. Casen har blitt referert til underveis og jeg har vist til forhold i organisasjonen som gir utfordringer i forhold til denne lederrollen i akkurat denne bedriften.

I og med at bedriften i fokus er relativt nystartet kan det være at normer, regler og andre elementer som skaper og vedlikeholder en kultur ikke har blitt til sosiale realiteter. Individene kan tenkes å ha med seg en situasjonsdefinisjon og ulike

”constructs” som er knyttet til begrepet lederrolle fra sine tidligere arbeidsplasser. Og disse passer ikke nødvendigvis for lederrollen på nåværende arbeidsplass.

Det å se på den individuelle forståelsen i lys av Kellys (1963) teori om personal ”construct” byr på enkelte utfordringer, men gir også mange muligheter. Det å anse individets forståelse som helt unik og si at ingen andre kan forstå en situasjon på samme måte, og hvis man forstår den på samme måte kan man ikke vite det, kan lett ende opp med en total relativisme hvor ingen forstår hverandre (Nygård 2000), eller har grunnlag for kommunikasjon. I denne sammenhengen er det viktig å understreke at kulturen legger begrensninger og gir oss et felles perspektiv, slik at vi i det minste ser det fra samme ramme.

Samtidig gir dette perspektivet grunn til optimisme når det gjelder endring av egen forståelse og kommunikasjon med andre som kan føre mot et felles perspektiv. Det å vite at det finnes alternative måter å forstå den samme virkeligheten er viktig fordi det er først ved denne forståelsen en vil være klar til å kunne kommunisere egne forventninger og lytte til andres.

Kildeliste

- Album, D. (1996): *Nære fremmede. Pasientkulturen i sykehus*. Oslo: Tano.
- Alvesson & Sköldbberg (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Andriessen, E. J. H. & Drenth, P. J. D. (1997): Leadership: Theories and models. I J. D Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (red.), *Organizational psychology. Handbook of work and organizational psychology*. London: Psychology Press.
- Bang, H. (1995): *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano.
- Berger, B. (1986): Introduction. I E. Goffman, *Frame analysis. An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966): *The social construction of reality*. London: Penguin Books.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2004): *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bruner, J. (1997): *Utdanningskultur og læring*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Branaman, A. (1997): Goffman's social theory. I C. Lemert & A. Branaman (red.), *The Goffman reader*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Collins, R. (1994): *Four sociological traditions*. New York: Oxford University Press.

-
- Einarsen, S. (1997): Organisasjonpsykologi. I G. H. Nielsen & K. Raaheim (red.), *En innføringsbok i psykologi for universiteter og høyskoler*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Epting, F. R., Prichard, S., Leitner, L. M. & Dunnett, G. (1996): Personal constructions of the Social. I D. Kalekin – Fishman & B. M. Walker (red.), *The construction of group realities*. Malabar: Krieger Publishing Company.
- Furnham, A. (1997): *The psychology of behaviour at work*. London: Psychology Press.
- Gergen, K. J. & Gergen, M. (2005): *Social Kontruktion. – Ind i samtalen*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Goffman, E. (1959): *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin Books Ltd
- Goffman, E. (1981): *Forms of talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Goffman, E. (1986): *Frame analysis. An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Goffman, E. (1997): The self and social roles. I C. Lemert & A. Branaman (red.), *The Goffman reader*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Haukedal, W. (2002): Norske ledere I det nye årtusenet: Hvordan oppfatter de sin lederrolle? I A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Haukedal, W. (2005): *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hinkle, D. N. (1970): The game of personal constructs. I D. Bannister (red.), *Perspectives in personal construct theory*. London: Academic Press Inc.

- Hinton, P. (2000): *Stereotypes, Cognition and Culture*. Hove: Psychology Press
- Hofstede, G. (1999): *Kulturer og organisationer*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Johnsen, E, Vanebo, J. O & Busch, T. (1995): *Ledelse av ledelsesprosessen*. Oslo: Tano AS.
- Kaufmann, A. (2000): Hvor ble det av individet I organisasjonen? I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karst, T. O & Groutt, J. W. (1977): Inside mystical heads: Shared and personal constructs in a commune with some implications for a Personal construct Theory. I D. Bannister (red.), *New Perspectives in Personal construct Theory*. London: Academic Press.
- Kelly, G. A. (1963): *A theory of personality. The psychology of personal constructs*. New York: Norton & Company.
- Kelly, G. A. (1970a): A brief introduction to personal construct theory. I D. Bannister (red.), *Perspectives in personal construct theory*. London: Academic press.
- Kelly, G. A. (1970b): Behaviour is experiment. I D. Bannister (red.), *Perspectives in personal construct theory*. London: Academic Press.
- Kelly, G. A. (1979): Social Inheritance. I D. Bannister & P. Stringer (red.), *Constructs of Sociality and Individuality*. London: Academic Press.
- Kelly, G. A. (1991): *A theory of personality. The psychology of personal constructs*. New York: Routledge.

-
- Kelly, G. A. (1996): Europe's matrix of decision. I D. Kalekin – Fishman & B. M. Walker (red.), *The construction of group realities*. Malabar: Krieger Publishing Company.
- Kvernebekk, T. (2002): Vitenskapsteoretiske perspektiver. I T. Lund (red.), *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub Forlag.
- Lemert, C. (1997): "Goffman". I C. Lemert & A. Branaman (red.), *The Goffman reader*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Leyens, J – P., Yzerbyt, V. & Schadron, G. (1994): *Stereotypes and social cognition*. London: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1983): *Structure in fives. Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- Moxnes, P. (2002): Det arketyperiske i ledelse. Teori og empiri. I A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Neimeyer, R.A, Brooks, D. L & Baker, K. D. (1996): Personal epistemologies and personal relationships: Consensual validation and impression in the acquaintance process. I D. Kalekin – Fishman & B. M. Walker (red.), *The construction of group realities*. Malabar: Krieger Publishing Company.
- Nygård, R. (2000): *Aktør eller brikke? –Om menneskers selvforståelse*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Oxley, H. & Hort, L. (1996): Ecologies of meaning. I D. Kalekin – Fishman & B. M. Walker (red.), *The construction of group realities*. Malabar: Krieger Publishing Company.

Pervin, L. A., Cervone, D. & John, O. P. (2005): *Personality. Theory and research*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Rommetveit, R. (1972): *Språk, tanke og kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Rønning, R. (2002): AFFs Solstrandprogram: Utfordrende lederutvikling gjennom 50 år. I A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

Raaheim, A. (2000): Mellommenneskelig kommunikasjon. I S. Einarsen & A. Skogstad (red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Salmon, P. (1970): A psychology of personal growth. I D. Bannister (red.), *Perspectives in personal construct theory*. London: Academic Press Inc.

Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002): Effektiv ledelse: En gjennomgang av det 20. århundres viktigste perspektiver. I A. Skogstad & S. Einarsen (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.

Stewart, V. & Stewart, A. (1981): *Business Applications of Repertory Grid*. London: McGraw – Hill.

Strand, T. (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Walker, B. M. (1996): A psychology for adventures: An introduction to personal construct theory from a social perspective. I D. Kalekin – Fishman & B. M. Walker (red.), *The construction of group realities*. Malabar: Krieger Publishing Company.

Wallace, R. A. & Wolf, A. (1999): *Contemporary sociological theory. Expanding the classical tradition*. New Jersey: Prentice Hall.

Wuthnow, R., Hunter, J. D., Bergesen, A. & Kurzweil, E. (1984): *Cultural analysis*. Boston: Routledge & Kegan Paul.

Figurliste:

Figur 1: Momenter ved studiet av ledelsesfenomenet (side 45)

Figur 2: Forholdet mellom kulturinntrykk og kulturinnhold (side 66)

Figur 3: To – veis kommunikasjon (side 81)

Figur 4: Rolleepisode (side 84)